

Elina Nurmoranta

Työyhteisöviestinnän vaikutuksista työilmapiiriin henkilöstön koke-  
mana

Case: Pohjois-Porin terveysasema

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN VAIKUTUKSISTA TYÖILMAPIIRIIN  
HENKILÖSTÖN KOKEMANA  
CASE: POHJOIS-PORIN TERVEYSASEMA

Nurmoranta, Elina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa  
Sivumäärä: 47  
Liitteitä: 3

Asiasanat: työyhteisöviestintä, horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä, työilmapiiri

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaisia vaikutuksia työyhteisöviestinnällä on työilmapiiriin henkilöstön kokemana ja löytää tutkimuksen avulla mahdollisia ongelmakohtia, jotka kaipaavat kehittämistä. Tavoitteena oli muodostaa kyselyiden ja haastatteluiden tuloksista esiin nousseista ongelmakohtista kehittämiskehdotuksia toimintojen parantamiseksi. Tutkimuksen kohteena oli Porin perusturvakeskuksen terveys- ja hyvinvointipalveluiden lähipalveluyksikkö, Pohjois-Porin terveysasema. Nykyajan viestinnälliset haasteet, jatkuva muutos ja toiminnan hektisyys ovat omiaan luomaan paineita myös työilmapiiriin. Työssä menestymisen ja jaksamisen kannalta työilmapiiri on varsin tärkeä osa työn tuottavuutta. Viestinnän onnistuminen ja työilmapiiri koetaan niin henkilökohtaisesti, ettei tutkimuksella voitu tavoitella täysin eksaktia tietoa vaan on tyydyttävä tarkastelemaan näiden kahden koettuja vaikutuksia toisiinsa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin työyhteisöviestintää, työilmapiiriä ja esimiesalais -viestintää. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jossa käytettiin myös määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä. Lähestymistapa oli tapaustutkimus, sillä tutkittavasta kohteesta haluttiin tuottaa kehittämiskehdotuksia sekä mahdollisimman tarkkaa ja uutta tietoa. Tiedonkeruumenetelminä käytössä oli henkilöstölle suunnattu kyselylomake sekä esimiehille tehty teemahaastattelu. Tiedonkeruumenetelmien yhdistelyllä pyrittiin saamaan parempi kokonaiskuva ja vahvistaa tulosten luotettavuutta.

Tiedonkeruumenetelmien tulosten perusteella voitiin todeta, että työyhteisöviestintään oltiin yleisesti melko tyytyväisiä ja ilmapiiri koettiin hyväksi. Vertikaalinen viestintä toimi hyvin ja erityisesti horisontaalinen viestintä työntekijöiden keskuudessa oli keskeistä tiedon välittämisessä. Esimiehillä ja työntekijöillä oli jonkin verran näkemyseroja viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisesta. Toimintamallit ja tavoitteet olivat osin epäselviä ja varsinkin palautteen antamiseen toivottiin muutosta. Toimintatapojen selkiyttäminen ja viestinnän tavoitteiden määrittely toimipisteessä tukisi koko organisaation toimintaa paremmin.

EFFECTS OF WORK COMMUNITY COMMUNICATION ON WORK  
ATMOSPHERE EXPERIENCED BY PERSONNEL  
CASE: THE HEALTH UNIT OF NORTHERN-PORI

Nurmoranta, Elina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor in Business Administration

May 2015

Supervisor: Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 47

Appendices: 3

Keywords: work community communication, horizontal and vertical communication, work atmosphere

---

The purpose of this thesis was to find out what kind of effects does the workplace communication have on work atmosphere, experienced by the employees, and with the research, to find possible problems that require improvement. The aim was to form improvement-suggestions to enhance usability, using the results gathered from the questionnaires and interviews. The research subject was Porin perusturvakeskus health and well-being services local unit, the health unit of Northern-Pori. Today's communicational challenges, constant change and the hectic action are bound to create pressure to the working environment. Working environment is an important part of the work productivity, to be able to succeed in the work place and not to be worn out by the job. The success of communications and working environment are taken so personally, that the study itself couldn't pursue completely exact information. We have to settle to inspect the effect that those two things have on one another.

The theoretical section of the study involved workplace organizational communications, workplace environment and manager-to-subordinate communications. A qualified research was chosen as the research method that also involved quantitative research-collection methods. The approach was a case-study, because improvement suggestions and as accurate and new information as possible, was wanted to be produced from the research subject. A questionnaire for the personnel and a theme-interview for the managers were used as data-collecting methods. The goal was to get a better whole-view and amplify the accountability of the results, by combining those two data-collecting methods.

Based on the results of the data-collecting methods one could come to the conclusion that people were generally pleased with the current level of workplace organizational communications and the workplace atmosphere was good. Vertical communication worked well and especially the horizontal communication between the employees was crucial in information exchange. Managers and subordinates had some differences in their opinions regarding the success of communications and interaction. Operating models and goals were partly unclear and a change was hoped for in giving feedback. Making procedures clearer and defining the goals of communications in the office would support the working of the organization as a whole.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1	Toimeksiantajaorganisaation ja tutkimuskohteen esittely .....	6
2.2	Tutkimuksen taustaa .....	7
2.3	Tutkimuksen viitekehys .....	8
2.4	Tutkimuksen tavoitteet.....	9
3	TYÖYHTEISÖViestintä.....	9
3.1	Viestinnän tehtävät työyhteisössä .....	13
3.2	Viestinnän sisältö .....	13
3.3	Viestinnän kanavat työyhteisössä .....	14
3.4	Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä.....	15
3.5	Työyhteisöviestinnän haasteet .....	19
3.6	Vuorovaikutus työyhteisössä .....	20
4	VIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET KOHDEORGANISAATIOSSA.....	21
4.1	Sisäisen viestinnän kanavat Porin perusturvassa .....	23
4.2	Lainsäädännön velvoitus.....	24
5	TYÖILMAPIIRI.....	25
5.1	Hyvän työilmapiirin määrittelystä .....	25
5.2	Työilmapiirin merkityksestä .....	28
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	31
6.1	Lähestymistapa .....	31
6.2	Tutkimusmenetelmät.....	31
6.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	33
6.4	Aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuusarviointi .....	34
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	35
7.1	Kysely .....	35
7.2	Teemahaastattelu.....	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	43
8.1	Työyhteisöviestinnän nykytila .....	43
8.2	Esimies- ja alais -viestintä .....	44
8.3	Työilmapiiri .....	45
9	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään laajoja aihealueita kuten työyhteisöviestintää ja työilmapiiriä sekä erityisesti viestinnän vaikutuksia jälkimmäiseen henkilöstön kokemana. Tutkimuksessa tarkastellaan yleisesti tiedonkulkua, mutta erityisesti esimiesten ja henkilöstön välistä viestintää sekä henkilöstön keskinäistä viestintää Pohjois-Porin terveysasemalla.

Sanotaan, että tieto lisää tuskaa, mutta etenkin hoitotyössä on ensisijaisen tärkeää, että hoitohenkilöstö tietää riittävästi asioita kyetäkseen hoitamaan työnsä hyvin. Koska tutkimuksessa käsitellään aiheita, joihin vaikuttavat voimakkaasti kohderyhmän henkilökohtaiset tuntemukset, ei tarkkoja tutkimustuloksia lähdetä edes tavoittelemaan vaan tutkitaan vaikutuksia, etsitään ongelmakohtia ja kehitetään näihin parannusehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kysymykset on pyritty muodostamaan siten, että vastaukset antavat riittävästi tietoa itse tutkimuksen pääongelman ratkaisemiseksi.

Työyhteisössä tiedonvälittämisen kanavia on yleensä useita. Runsas tarjonta aiheuttaa osin myös valinnanvaikeutta, mutta tärkeintä olisi valita parhaiten toimivat tiedotuskanavat, riippuen pitkälti työyhteisön tarpeista ja tilanteista.

Tässä tutkimuksessa selvitetään esimiesten ja työntekijöiden keskinäistä ja välistä viestintää sekä viestinnän vastuukysymyksiä. Vanhanaikainen tiedottaminen pelkästään ylhäältä alaspäin on jo monissa organisaatioissa historiaa, mutta keskinäisen vuorovaikuttamisen lisääminen ja tiedon avoin jakaminen vaativat usein lisäharjoitusta. Esimies katsotaan työyhteisössä viestinnän vastuuhenkilöksi ja siksi esimieheltä vaaditaankin hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, jotta työyhteisössä kaikki tietävät yhteiset arvot, tavoitteet, oman työnkuvansa ja vastuunsa. Tämän päivän työyhteisössä vastuut jakautuvat myös työntekijöiden kesken, varsinkin jos organisaatiossa hierarkiat ovat selkeästi madaltuneet kuten tutkimuskohteen organisaatiossa. Nämä kaikki yhdessä luovat hyvinvointia työyhteisössä, auttavat kehittymään ja jaksamaan työssä. Avoin, keskusteleva ja toisiinsa luottava henkilöstö luo työyhteisöön hyvän työilmapiirin.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön aiheen taustoja tarkastellaan tässä luvussa. Aluksi on esittely toimeksiantajaorganisaatiosta Porin perusturvakeskuksesta sekä kuvaus toimeksiantajan, Pohjois-Porin terveysaseman toiminnasta. Esittelyn jälkeen kuvataan tutkimuksen taustaa, viitekehys ja tavoitteet.

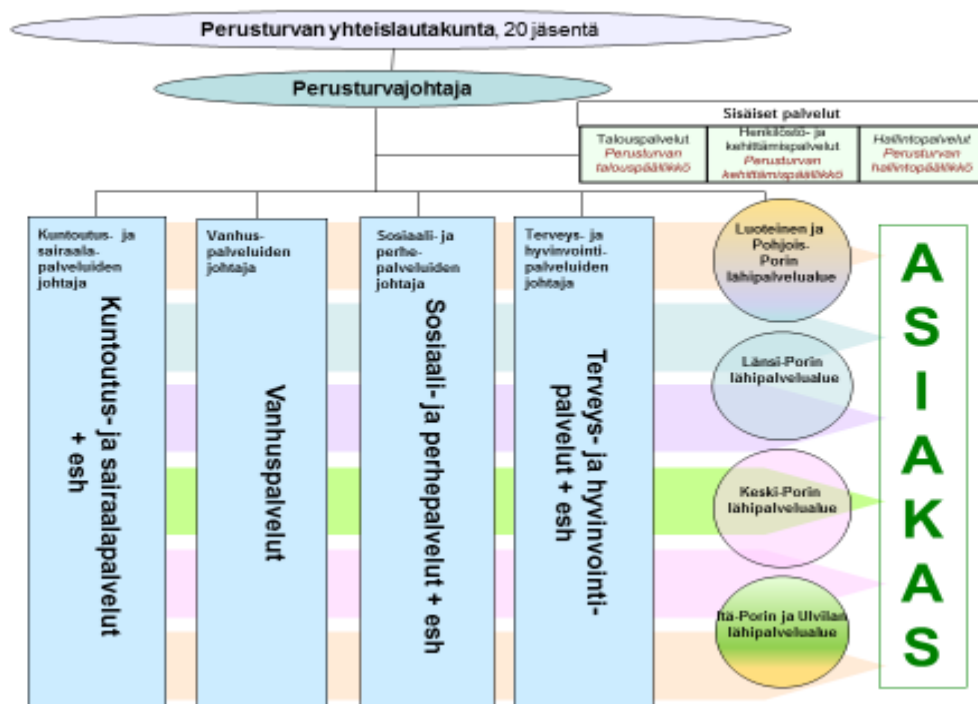
### 2.1 Toimeksiantajaorganisaation ja tutkimuskohteen esittely

Porin perusturvakeskus järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut Porin, Merikarvian ja Ulvilan asukkaille. Toiminnan painopiste on ennaltaehkäisevässä työssä ja se pohjautuu sekä alueelliseen että moniammatilliseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Perusturvakeskuksen tärkeimpänä tehtävänä on edistää yhteistoiminta-alueen asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta oikea-aikaisten ja asiakasta lähellä olevien peruspalvelujen avulla. Sosiaali- ja terveyspalvelut tuotetaan siksi pääasiassa lähipalveluina, mutta osa palveluista järjestetään keskitetysti.

Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kokonaisuus pitää sisällään avosairaanhoidon ja terveydenhuollon palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä suun terveydenhuollon palvelut. Palveluita johtaa terveys- ja hyvinvointipalveluiden johtaja. Yhteistoiminta-alue jakautuu neljään lähipalvelualueeseen, joilla jokaisella on lähipalvelukeskus ja yksi tai useampia lähipalvelupisteitä. Pohjois-Pori kuuluu Luoteinen ja Pohjois-Pori lähipalvelualueeseen. (Porin perusturvan [www-sivut](#), 2014.)

Pohjois-Porin terveysasemalla toimii lääkärivastaanotto, sairaanhoitajien vastaanotto, neuvolapalvelut ja ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön YTHS:n vastaanotto. Pohjois-Porin lähipalvelualueeseen kuuluu myös Pohjois-Porin kouluterveydenhoitajat. Henkilöstössä suurin osa on naisia. Vaihtuvuus on melko vähäistä ja yleensä työsuhde päättyykin eläköitymiseen. Suurin osa henkilöstöstä on vakituksessa työsuhteessa tai virassa. Määräaikaisia työsuhteita solmitaan vain tarvittaessa.

Kymmenen vuoden aikana muutoksia Pohjois-Porin terveysasemalla on tapahtunut koko ajan. Suurin muutos oli päivystyksen siirtyminen kaupunginsairaalastruveysasemille. Päiväpäivystys on lisännyt merkittävästi akuuttia sairaanhoitoa, myös uudistuneet neuvola-asetukset ovat tuoneet haasteita terveysasemille. Pohjois-Porin terveysasema aloitti toimintansa 1.6.2005. (Henkilökohtainen tiedonanto, Pajunen, I. 15.4.2015).



Kuvio 1. Porin perusturvakeskuksen organisaatiokaavio 2015 (Porin perusturvan www-sivusto 2015).

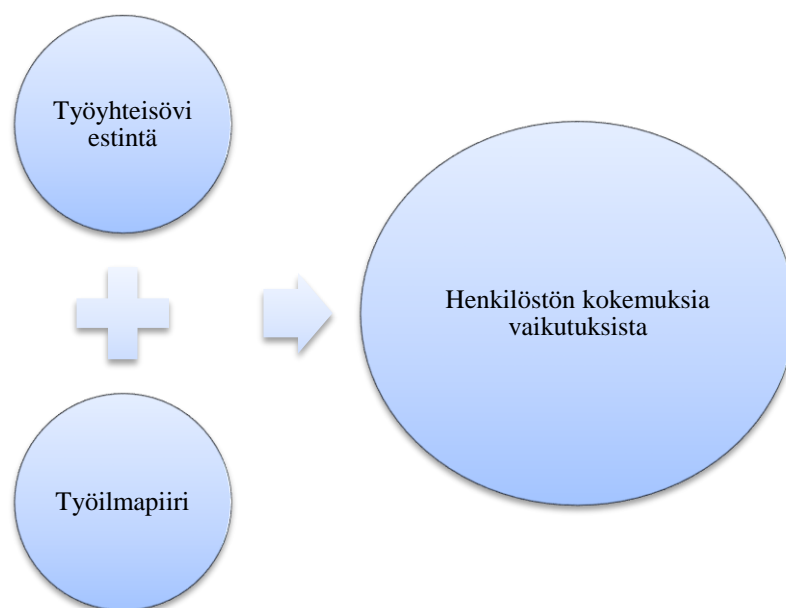
## 2.2 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa on keskitytty Pohjois-Porin terveysaseman työyhteisössä tapahtuvaan sisäiseen viestintään. Organisaation viestinnälliset erityispiirteet ja nykytila esitellään myöhemmässä luvussa. Vastaavanlaista työyhteisöviestintään liittyvää tutkimusta ei ole ennen tehty Pohjois-Porin terveysasemalle.

### 2.3 Tutkimuksen viitekehys

Viitekehystä voidaan rakentaa joko perinteisellä eli perättäisellä mallilla, jossa teoriaosuus on ensin ja sen jälkeen empiriaosuus. Toisessa mallissa teoria ja empiria kulkevat rinnakkain. Perättäisessä mallissa empiriaosuutta viitataan alun teoriaosaan, joka kertoo, mitä ilmiöstä jo tiedetään ja empiriaosuus kertoo uuden tutkimuksessa ilmi tulleen tiedon. Perinteistä, klassista tapaa käytetään ehkä eniten opinnäytetöissä. (Kananen 2010, 44.)

Tässä opinnäytetyössä viitekehys on tehty perinteisellä mallilla, jossa teoria osuudessa käsitellään työyhteisöviestintää ja työilmapiiriä. Empiriaosuutta verrataan aikaisempaan teoriaan ja empiriaosuus tuo tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa, josta rakennetaan kehittämis ehdotuksia.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys



## 2.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa Pohjois-Porin terveysaseman henkilöstön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta sekä viestinnän vaikutuksista työilmapiiriin. Tutkimustavoitteena on tutkimustulosten pohjalta luoda kehittämis ehdotuksia.

Pääkysymykset tässä tutkimuksessa ovat:

- 1) Miten sisäinen viestintä toimii toimipisteessä työntekijän kokemuksen mukaan?
- 2) Minkälaisia vaikutuksia Pohjois-Porin terveysasema henkilöstö kokee työyhteisöviestinnällä olevan työilmapiiriin?

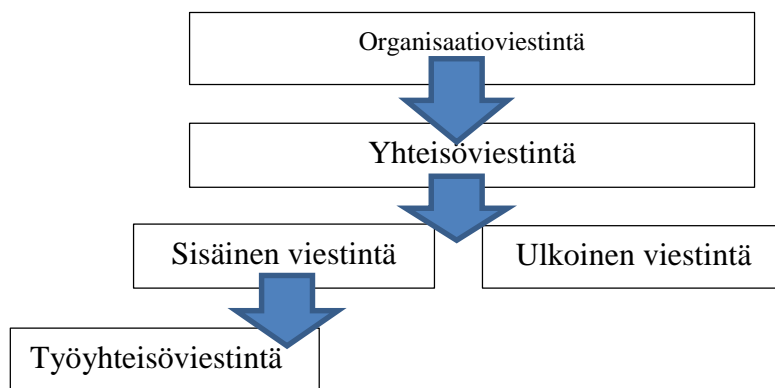
Seuraavien lisäkysymysten avulla pyritään saamaan lisää syvyyttä tutkimusongelmaan:

- 1) Miten henkilöstö kokee saavansa tietoa parhaiten?
- 2) Millaisia vaikutuksia henkilöstö kokee sisäisellä viestinnällä olevan omaan työhön?
- 3) Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin?
- 4) Millaisena henkilöstö kokee esimiesviestinnän?
- 5) Miten työntekijä itse kehittäisi työpaikkansa sisäistä viestintää?

## 3 TYÖYHTEISÖViestintä

Viestintää eli kommunikaatiota tapahtuu lähes koko ajan eri muodoissa ja eri yhteyksissä. Viestintä on hyvin monimuotoista, puhuttua, kirjoitettua tai sähköistä viestintää. Vaikuttaa siltä, että monessa yhteydessä puhutaan organisaatioviestinnästä tai yhteisöviestinnästä yhtenä kokonaisuutena mutta Åberg (2000, 21–22) erottaa yhteisö- ja organisaatioviestinnän toisistaan, sillä hänen mukaansa organisaatioviestinnän alle kuuluu koko yhteisöviestintä, joka jakaantuu puolestaan sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty sisäisen viestinnän työyhteisöviestintään.

tään. Nämä kaksi käsitettä voidaan periaatteessa käsittää myös toistensa synonyymeina. Koska tutkimuksen aikana oli välillä vaikea erottaa viestinnän käsitteitä toisistaan, tein oheisen oman mallinteen aiheesta (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Organisaationviestinnän malli (oma luonnos)

Ennen syventymistä työyhteisöviestintään on aiheellista kerrata mistä viestinnässä on kyse. Åbergin (2006, 85–86) mukaan viestintä alkaa ideasta, oivalluksesta tai ajatuksesta, jonka ihminen haluaa välittää muille. On keksittävä tapa millä ideasta tehdään sanoma ja valitaan oikea kanava vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee saamaansa sanomaa omalla tavallaan, joka harvoin vastaa täysin alkuperäistä ideaa. Sanoman muotoilu ymmärrettävään ja kiinnostavaan muotoon, on onnistuneen viestinnän lähtökohta. Vuorovaikutus lisää viestin lähettäjän ja vastaanottajan keskinäistä ymmärrystä sanoman sisällöstä. Näin voidaan myös lieventää mahdollisia häiriötekijöitä.

Silvennoisen (2004, 18–19) mukaan viestintä tekee vuorovaikutuksen mahdolliseksi. Latinan kielestä tuleva sana ”communis” kommunikaatio, tarkoittaa samaa kuin viestintä eli yhdessä tekemistä. Käytännön asioiden sujuminen on näin ollen mahdollista viestinnän keinoin. Vuorovaikutuksen avulla rakennamme käsityksen niin itsestämme kuin kanssa ihmisistä.

”Viestinnässä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Sen vuoksi viestinnällä on aina sekä tarkoituksellisia että tahattomia tuloksia. Vaikka aikomuksemme olisi hyväkin, emme voi koskaan olla aivan varmoja siitä, millaisia vaikutuksia sanomisillamme on. Tämä tekee viestinnästä epävarmaa ja vaikeaa. Toisaalta juuri tämän monimuotoisuuden

hyväksyminen ja viestintään liittyvien tekojoiden jäsentäminen tarjoaa välineitä viestinnän ymmärtämiseen. Kun ymmärrämme, miksi jokin vuorovaikutustilanne sai tietynlaisen käänteen, meidän on helpompi löytää välineitä epätyydyttävän tilanteen korjaamiseksi.” (Silvennoinen 2004, 19.)

Juholin (2009, 58–59) kirjoittaa perinteisen viestinnän tulleen tiensä päähän työyhteisössä. Tiedon valuttaminen ylhäältä esimiehiltä ja johdolta alas työntekijöille aiheuttaa helposti erilaisia vajeita, vajetta saattaa syntyä varsinkin silloin jos annetaan vain vähän tietoa vaikka vastaanottaja olisikin kaivannut tietoa paljon enemmän. Juholin mallintaa vanhan ja uuden työyhteisöviestinnän mahdollisia törmäystilanteita oheisessa taulukossa.

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009, 59.)

<b>Viestintä Työyhteisö</b>	<b>Loitontava</b>	<b>Lähentävä</b>
<b>Lamaannuttava</b>	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
<b>Energisoiva</b>	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Juholinin (2009, 59–60) mukaan työstä on mahdotonta suoriutua, jos ihmiset eivät pysty puhumaan keskenään ja vaihtamaan ajatuksia työstään ja työyhteisöstä. Loitontava viestintä voi silti toimia kohtuullisen hyvin organisaatiossa, jossa se on ollut toimintatapana jo pitkään eikä työntekijöiden vaihtuvuus ole suurta. Energisoivassa työyhteisössä viestinnälle on ominaista yhteinen keskustelukulttuuri, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä ja välitön tiedon vaihdanta. Lähentävä viestintä sallii erilaiset näkemykset ja itseilmauksen. Perusarvoihin kuuluvat myös työntekijöiden

keskinäinen luottamus, vastuullinen vuorovaikutteinen johtaminen sekä yksilön vastuu viestinnästään.

Uuden viestinnällisen ajattelun mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu siellä missä on fyysinen työympäristö, tilassa jossa työntekijä toimivat. ”Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaation mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.” (Juholin 2009, 62.)



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009, 64.)

”Viestintä on paljon muutakin kuin viestin ja informaation välittämistä. Viestintä on vuorovaikutusta, ennakoimista, persoonan ja tunnetilan huomioon ottamista, kohtaamista ja välittämistä. Viestintä ei ole erillinen saareke, jossa työskentelevät vain viestinnällisiin tehtäviin määrätty henkilöt. Viestintä on kaikkea sitä mitä yhteisössä tapahtuu. Mikään yhteisö ei voi toimia tai olla olemassa ilman viestintää. Viestinnällä tiedotetaan, selvennetään, tehdään asioita ymmärrettäviksi ja taustoitetaan. Viestintä on monen suuntaista aktiivista ja ennakoivaa toimintaa. Viestejä kulkee ja viestejä

vaihdetaan kaikkiin suuntiin. Ideaalitilanteessa viestintä on avointa, oikea-aikaista ja mahdollisimman kattavaa.” (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Juholin (2009, 25) mukaan viestinnän merkitys kasvaa myös yksilötasolla. Nykypäivän tietämystyöntekijä on aktiivinen, ajatteleva ja viestivä toimija työyhteisössään, tai ainakin jokaisen tulisi olla. Asemasta riippumatta viestintäosaaminen on osa ammattitaitoa. Työtä ei pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja, ilman taitoa puhua ja kuunnella. On osattava antaa palautetta ja omata selkeää tapa kirjoittaa.

### 3.1 Viestinnän tehtävät työyhteisössä

”Yhteisöviestintä on tavoitteellista: viesti muotoillaan vastaanottajaa varten ja tilanteeseen sopivaksi, jotta vastaanottaja ymmärtää sen ja toimii toivotulla tavalla.” (Matti, Ruusunen & Uola 2008, 136.)

Sisäisellä viestinnällä on useita tehtäviä, tärkeimmät niistä ovat henkilöstön motiivointi, sitouttaminen ja tehokkuuden parantaminen. Tarkemman määrittelyn mukaan sisäisen viestinnän tehtäviksi voidaan määritellä päivittäiset, työtehtäviin liittyvien tietojen jakaminen, vastaanottaminen ja käsittely. Sisäinen viestintään kuuluu suhdetoiminnan ylläpitäminen yhteisössä, organisaation tavoitteiden, toimintamallien, arvojen ja periaatteiden saattaminen koko henkilöstön tietoon, yhteisöidentiteetin rakentaminen ja myönteisten arvojen vahvistaminen. Työyhteisössä viestintä edesauttaa henkilösuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä, ongelmatilanteiden hoitoa ja ehkäisyä sekä myönteistä työilmapiiriä. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

### 3.2 Viestinnän sisältö

Sanoman sisällöstä arvokkaan tekee sen informatiivisuus. Sanoman arvoon vaikuttaa myös vastaanottajan aikaisempi tietotausta sekä tiedon tarve. Ympäripyöreästä sanomasta ei vastaanottaja saa toivomaansa infoa ja vastaavasti liian tarkka sisältö voi tuottaa vastaanottajalle vaikeuksia ymmärtää itse viestiä. Tiedon tarve myös vaihtelee het-

kestä ja tilanteesta riippuen. Lähettäjän on tärkeintä huolehtia siitä, että viesti on ymmärrettävässä muodossa ja valita tehokkain kanava viestin välittämiseen. (Åberg 1993, 16–17.)

Sisäisen viestinnän sisältö jakautuu kahteen osaan: perusoletuksiin ja arkiasioihin. Yhteisön perusoletuksiin kuuluu muun muassa visio, arvot ja strategiat. Nämä asiat koskevat kaikki työyhteisön jäseniä vaikka ne mielletään usein vain organisaation johdon käsitteiksi. Viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea yhteisön toimintaa ja motivoida työntekijöitä. Siksi viestinnän sisällön tulee koostua myös arkisista asioista kuten tiedottamiseen työyhteisön taloudellisesta tilanteesta tai toiminnan muutoksista. (Juholin 1999, 206, 133–139.)

### 3.3 Viestinnän kanavat työyhteisössä

Åbergin (2006, 108–109) mukaan työyhteisössä viestinnällä on käytössä mittava määrä eri kanavia. Viestinnän perusverkko on esimies-alainen-verkko. Yksi toimivimmista kanavista, hyvin toteutettuna, on Åbergin mukaan säännölliset osastonkokoukset. Edustukselliset elimet kuten yhteistoimikunta tai viestintätoimikunta ovat monin paikoin osoittautuneet huonoiksi viestintäkanaviksi, vaikka ajatus oli saada suora yhteys johdon ja alaisten välille. Kun kyseessä on isoa joukkoa koskevista tiedoista, hyvin toteutettu tiedotustilaisuus toimii erinomaisena viestinnän muotona. Toimitusjohtaja saattaa pitää aika ajoin haastattelutunnin, josta saadaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän hyödyt. Tänä päivänä esimiesten keskuudessa suosittu ja toimiva tapa viestiä on verkkopäiväkirja eli blogi, jota henkilöstö voi seurata intrassa. Perinteisten ilmoitustaulujen ja tiedotteiden etuna on se, että viesti pysyy samassa muodossa kohteesta riippumatta. Verkkoviestinnän kehittyminen on rajusti vähentänyt edellä mainittujen välineiden käyttöä. Harvoin ilmestynvä henkilöstö -tai tiedotuslehti tarjoaa vain yleistä tietoa. Yleiseen tiedottamiseen ja yhteistoimintalakiin liittyvän velvollisuutensa organisaatio täyttää vuosikertomuksen ja välitilinpäätöksen avulla. Perinteiset pikatiedotteet, puhelin- ja videouutiset on lähes täysin korvattu verkossa tapahtuvalla tiedottamisella.

Viestintä osallistaa työyhteisön mukaan kehittämiseen. Tehokkaimmin osallistumista tukee kasvokkain tapahtuva viestintä. Henkilöstö arvostaa sitä, että johdolla on aikaa ja mielenkiintoa henkilökohtaiseen viestintään. Se mahdollistaa työntekijöille myös tiedon saannin johdon suhtautumisesta viestittäviin asioihin. Kasvokkain kohtaaminen antaa henkilöstölle tilaisuuden suorien kysymysten esittämiseen ja mielipiteiden ilmaisuun. Näin johto ja esimiehet saavat tietoa henkilöstön tavasta kokea viestitty asia. Parhaimmillaan vuoropuhelu voi syventää uusia näkökulmia avaavaksi dialogiksi. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 17–18.)

Sähköinen viestintä tukee osallistumista kasvokkaiseen viestintään heikommin, mutta se tavoittaa isossa organisaatiossa suuren määrän henkilöstöä helposti. Työyhteisön toimivat kokous- ja palaverikäytännöt tukevat osallisuutta. Iso osa työyhteisön viestinnästä tapahtuu epävirallisissa tilanteissa, joissa samalla rakennetaan työyhteisön ilmapiiriä. Johdon ja esimiesten osallistumisella yhteisiin kahvihetkiin tai käytäväkeskusteluihin on suuri merkitys. Epävirallisissa tilanteissa on matalampi kynnys ihmetellä tai kysyä asioiden taustoja kuin virallisissa tilanteissa. Viestien perillemeno tukee useiden viestintäkanavien samanaikainen käyttäminen. Johdolla ja esimiehillä on suuri valta päättää, mitä tietoa henkilöstölle viestitään ja millä tavoin. Oman työyhteisön säännölliset palaverit ovat avainasemassa osallisuuden varmistamisessa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 17–18.)

### 3.4 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Työyhteisön viestintä jaetaan viestin lähettäjän ja vastaanottajan organisaatioaseman mukaan horisontaaliseen tai vertikaaliseen viestintään. Horisontaalisessa viestinnässä viestit kulkevat vaakatasossa samassa asemassa olevien kollegoiden kesken. Viestien sisällöt koskevat useimmiten työhön liittyvää ohjeistusta, ongelmien ratkaisua ja yhteishenkeä lisäävää reflektointia. Horisontaalista viestintää ei nähdä osana virallista viestintää, mutta erityisesti matalan hierarkian organisaatioissa tällä viestinnällä on merkittävä vaikutus tiedon kulussa. ”Kahvihuone- ja käytäväkeskustelut” ovat hyvä esimerkki epävirallisesta horisontaalisesta viestinnästä. Varsinkin johtoporras saattaa nähdä nämä turhina keskusteluina, mutta työyhteisön ilmapiirille tällä on tärkeä mer-

kitys (Peltonen 2010, 22). Åbergin (2006, 118) mukaan isoin osa operatiivisesta tiedosta kulkee horisontaalisesti eli vaakasuoraan työkaverilta toiselle. Samassa yhteydessä voidaan puhua myös puskaradion mainettaan paremmasta merkityksestä viestin välittäjänä.

Juuti (2006, 209–210) kertoo horisontaalisesta erilaistumisesta, joka tarkoittaa eri osastojen ja yksiköiden välistä erilaistumista organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän toimintoja ja ammatteja organisaatiossa on, sitä erilaistuneempi ja monimutkaisempi se on myös horisontaalisesti. Tämä vaikuttaa puolestaan toimintojen koordinoimiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen. Osasto- tai yksikkökohtainen organisoituminen voidaan toteuttaa esimerkiksi toimintojen mukaan, tuotteen tai palvelun perusteella, asiakkaiden tai alueen perusteella. Tutkimuskohde, Pohjois-Porin terveysasema on hyvä esimerkki alueellisesta organisoitumisesta.

Vertikaalista viestintää käydään organisaation eri hierarkiatasoilla. Vertikaalinen viesti kulkee ylhäältä alas, esimieheltä alaiselle ja alhaalta ylös, alaiselta esimiehelle. Vertikaalinen viestintä on osa organisaation virallista viestintää. Viestien sisällöt ovat informatiivisia, liittyen työtehtäviin ja organisaation toimintoihin. Palautteen antaminen esimieheltä työntekijälle on vertikaalista viestintää. Kun työntekijä viestii esimiehelle, on kyse vertikaalisesta viestinnästä alhaalta ylöspäin. Työntekijöiden ja esimiehen keskinäisen viestinnän onnistuminen on organisaation kannalta erityisen tärkeää. Työntekijöiden antama palaute kertoo johdolle esimiesviestinnän onnistumisesta ja voi ohjata johtoa jopa päätöksien teossa. Häiriötekijänä nähdään usein palautteen antamisen kanavan puute ja pelko palautteen antamisen seuraamuksista. Siksi organisaation tulisikin huolehtia mahdollisuudesta palautteen antamisesta myös anonyymisti. (Peltonen 2010, 22.)

Esimiehen rooli on moniulotteinen. Hän on samanaikaisesti sekä esimies omalle tiimilleen että asiantuntijana osa oman esimiehensä ryhmää. Lisäksi hän on kollega muille esimiehille ja osa organisaation ja toimialan verkostoa. Esimiehen odotetaan vastaavan niin tiiminsä, kuin kollegoiden ja verkoston erilaisiin odotuksiin. Miten nämä odotukset näkyvät käytännössä? Esimiehen tulee ohjata, tukea, rohkaista, antaa mahdollisuuksia ja kiinnostavia tehtäviä tiimilleen. Kollegana ottaa kantaa, tarvittaessa haastaa ja tehdä yhteistyötä. Asiantuntijana hänen tulee toteuttaa vastuualueen



tavoitteet, tehdä päätöksiä, kehittää toimintaa ja tulla hyvin erilaisten ihmisen kanssa toimeen. Roolit vaihtuvat päivän aikana nopeasti päätöksentekijästä päätösten toteuttajaksi, toimeksiantajasta yhteistyön tekijöiksi ja palautteen antajasta palautteen kohteeksi. Onnistuminen esimiehenä ei ole kiinni vain esimiehen omasta tekemisestä vaan se riippuu myös tiimin tuloksista ja yhteistyöstä. Johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, 14–15.)

Esimiesviestintä tapahtuu organisaation puitteissa johtamistyönä. Siinä korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilön ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Ilman viestintää ei voida johtaa. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnassa ratkaisevan tärkeää. (Åberg 2006, 93.)

Myös Åberg (2006, 94) toteaa esimiehen roolin olevan monimuotoinen ja se vaatii erityistä viestinnällistä osaamista. Muodolliset viestintätilanteet ovat tärkeitä kuten palaverit, kasvokkain -tilanteet ja esimies-alainen keskustelut. Rinnalle on noussut myös nykYTEknologian tuomat palvelut. Esimiehen pitää olla perillä työntekijöiden tiedontarpeista. Kaikki eivät toimi rationaalisesti eivätkä itse etsi aktiivisesti työn kannalta oleellista tietoa.

Esimies-alaisuudessa on hyvä tarkastella viestintää viestin vastaanottajan näkökulmasta. Viestintä on kolmivaiheista. Ensin syntyy aistihavainto, joka muuttuu tulkinnaksi ja kolmanneksi tulkinta saa merkityksen. Jokainen viestintä- ja vuorovaikutustilanne on tulkinnanvarainen, ja siihen vaikuttaa yksilölliset tekijät kuten aikaisemmat kokemukset, asiayhteys ja toimintaympäristö. Viestinnän onnistumista edesauttavat muun muassa myönteinen asennoituminen, ihmisten välinen luottamus, halu kuunnella, yhteistyökyky ja sosiaalinen tuki. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46 – 47.)

Åbergin (2006, 110) mukaan viestintään tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia ja työhönsä tyytyväisempiä. Vaikka esimies on viestinnän avainhenkilö, nykyään alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Kaikilla viestinnän tutkimusalueilla painopiste on siirtynyt lähettäjakeskeisistä malleista vuorovaikutteiseen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun. Joukkoviestinnässä puhutaan aktiivisesta yleisöstä. Yhteisöviestinnässä voidaan vastaavasti puhua aktiivisesta alaisesta, tai jos

mennään askelta pitemmäksi, aktiivisesta aikaansaajasta. Alainen ei siis ole vain joku, joka passiivisesti ottaa vastaan viestejä ja odottaa, että häntä palvellaan, että viestit tuodaan pöydälle. Hän ajattelee omilla aivoillaan, on aloitteellinen ja luova. Hänellä on oikeus saada tietoa ja velvollisuus sitä hankkia.

Pessin (1999, 79–80) mukaan palaute on tärkeä osa viestintää niin työntekijälle kuin esimiehelle. Palautteessa käsitellään työsuoritusta ja niiden mahdollista kehittämistä. Palautteen antamisessa on tärkeää huomioida, että esimies ja työntekijä ovat samassa asemassa. Kummankin tulee voida esittää omat ajatuksensa ja toivomuksensa. Palautteen antamisen tulisi olla käytäntö ennemmin kuin poikkeus. Valitettavan usein palautteen antaminen jää pinnalliseksi, eikä sanat ja teot käy yksiin.

Åbergin (2006, 161–162) mukaan palautekäytäntöihin pätevät tietyt nyrkkisäännöt. Palautteen kerääminen on jokaisen omalla vastuulla. Tämä tarkoittaa, että jokainen voi hyvässä vuorovaikutuksessa sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Palautteen antajan tulee varmistaa, että viestin sanoma menee perille, että hän on ymmärtänyt asian oikein. Myönteistä palautetta ei voi jakaa liikaa, mutta vähintäänkin silloin kun siihen on aihetta. Tutkimusten mukaan esimiehet jakavat liikaa kielteistä palautetta ja kun kaikki toimii, ollaan vain hiljaa tyytyväisiä. Kielteinen palaute tulee aina antaa rakentavassa hengessä, sillä virheitä tehdään usein vahingossa. Kielteinen palaute usein lamaannuttaa kohteensa ja siksi oleellista on, ettei etsitä syyllistä vaan haetaan ratkaisua miten ensi kerralla asia hoidetaan oikein. Sekä palautteen antajan että vastaanottajan on hyvä muistaa yksi oppivan organisaation peruserä: virheistä oppiminen.

Hyvän palautteen antaminen vaikuttaa työn tuloksiin positiivisesti. Valitettavasti hyvää palautetta annetaan monessa työyhteisössä aivan liian harvoin. Ollaan mieluummin hiljaa kun kaikki sujuu, mutta negatiivinen palaute tuodaan heti esille. Jos hyvää palautetta tulisi jakaa säännöllisesti, kielteistä tulisi taasen jakaa oikealla tavalla. Ei ongelmakeskeisesti tai syyttäen, vaan rakentavasti, uutta ratkaisua asiaan etsien. Kuukaan ei tee tahallaan virheitä, vaikka virheitä tekemällä oppiikin erinomaisesti. Palautteen vastaanottaminenkin vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä usein vähättelemme itseämme tai asetumme puolustuskannalle. (Manka 2007, 80–81.)

### 3.5 Työyhteisöviestinnän haasteet

Juholin (2009, 85–86) kysyy kirjassaan, onko ajantasaistiedon vaihdanta työyhteisön verenkierto. Vaikuttaa hyvin siltä, sillä ilman ajankohtaista tietoa työn sisältö, laatu ja tehokkuus heikentyvät, eikä työ itsessään ole mielekästä ilman päivitettyä tietoa. Jos tämä viestinnän tärkein tekijä eli tiedon kulku ei työyhteisössä toimi, seuraukset voivat olla hyvin ikävät varsinkin hoitotyössä. Koska tietoa on paljon, ei toimivinkaan järjestelmä tai suunnitelma voi taata tiedonkulkua. Siksi ihmisten tulee itse reagoida, muuttaa asennettaan ja ottaa vastuu osaltaan tiedonvaihdannasta. Työyhteisössä kukaan ei voi sanoa olevansa vastuun ulkopuolella.

Åbergin (2006, 111–112) mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä, joista ensimmäinen on tietojen vähäinen liikkuminen. Puskaradio täyttää usein uutistyhjiöitä, joka puolestaan vääristää helposti alkuperäistä sanomaa. Aktiivinen sisäinen tiedottaminen on paras ennaltaehkäisevä toimenpide puskaradiolle. Toiseksi haasteeksi hän mainitsee hajautetun, varastossa olevan tiedon, jota tarvitaan työyhteisössä vain harvoin. Tällaisia tietoja ovat muun muassa tiedot henkilöstöeduista tai erilaiset menettelyohjeet. Kolmas sisäisen viestinnän haaste on Åbergin mukaan esimiehet. Koska esimies on yhteyshenkilö oman ja koko muun työyhteisön välissä, hänen taitonsa räätälöidä yleisiä tietoja molempiin suuntiin, on merkittävä. Neljäs haaste on fyysisen tilan vaativat tietotorit ja ahaa-aukiot. Näissä paikoissa henkilöstö voi työn lomassa rentoutua ja luoda uusia ideoita toimintaan. Varsinkin modernit yritykset suosivat tämän tyyppistä satunnaisviestintää.

Viestinnän onnistumista voi haitata myös epäjohdonmukaiset viestit, luottamuksen puute, kyky kuunnella, erilaiset pelot ja uskomukset, negatiiviset asenteet, yliyleistäminen ja epäsoveliaat viestintämuodot. Viestintätilanteissa toisen tyrmäminen voi tapahtua tietoisesti tai tiedostamatta. Työpaikkakulttuuri saattaa korostaa negatiivisuutta, joka helposti näkyy ihmisten vuorovaikutustilanteissa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 48 – 50.)

### 3.6 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työryhmän toimiva yhteistyö vaatii kaikilta ryhmän jäseniltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Ryhmän perustehtävä ohjaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi on tärkeää, että kaikki tietävät ryhmän olemassaolon tarkoituksen (missio) ja tavoitteet (visio). Haasteellista yhteistyöstä tekee se, että jokainen ryhmän jäsen tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan, vaikka asia olisikin yhteisesti sovittu. Edellä mainitussa tilanteessa vuorovaikutuksen tärkeys korostuu, sillä asioita voidaan tarkentaa ja muokata vielä jälkikäteen. (Silvennoinen 2004, 149–152.)

Työyhteisön vuorovaikutuskulttuurisia näkökohtia voidaan tarkastella kolmella erilaisella orientaatiolla. ”Aina oikeassa”-orientaatio tulee esiin ihmisen tavassa puhua toisista ihmisistä tai asioista. Tämä dominoiva ja yksisuuntainen vuorovaikutustapa tulee esiin toimintakulttuureissa, jossa korostuu autoritäärinen johtamistapa. Käytännössä tämä henkilö tuo esiin omaa asiantuntijatietoaan, tyrmäämällä toisten esitykset. Työyhteisössä tällaisen tavan omaava henkilö, saa helposti aikaan muiden vetäytymisen. Toinen vuorovaikutusorientaatio on ”empaattinen kuuntelija”, joka menee helposti täysin toisen ihmisen ehdoilla. Tällainen henkilö saattaa joutua kohtuuttomaan taakan alle kantamalla huolen kaikesta. Kolmas vuorovaikutuksen näkökulma on dialoginen orientaatio. Tässä vuorovaikutuksessa pyritään yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamiseen. Tavoitteena on yhdistää osapuolten eri näkemykset yhteiseksi päätökseksi. Esimiehelle tämä tarkoittaa vastuuta resursseista ja työntekijälle asiantuntevasta toteuttamisesta. Molemmat tahot kantavat vastuunsa omasta osuudestaan. Dialogia pidetään osana sosiaalista kommunikaatioita, jossa tasavertaisen suhteen luominen on keskeisessä asemassa. (Mönkkönen & Roos 2010, 151 – 170.)

Fyysisellä työympäristöllä on vaikutusta vuorovaikutukseen, sillä saman ryhmän ihmiset saattavat työskennellä hajallaan ja näin vuorovaikutussuhteet kasvokkain jäävät vähäisemmiksi. Myös sukupuolen, ammatin tai perhesuhteiden katsotaan vaikuttavan vuorovaikutussuhteisiin työssä. (Silvennoinen 2004, 155.) Huono vuorovaikutus ja erilaiset tulkintatavat voivat aiheuttaa työyhteisössä ongelmia. Manka (2007, 10–121) mainitsee kirjassaan ihmisten elämäntapojen ja luonteiden vaikuttavan vuorovaikutukseen ja nimenomaan tulkintoihin eri asioista. Se miten reagoimme kanssaihmiisi, on monen asian summa, joskus ”kemiat” kolahtavat heti, joskus taas ei koskaan. Erilainen

ihminen mielletään usein hankalaksi henkilöksi työyhteisössä. Työyhteisössä voidaan Mankan (2007, 121–124) mukaan tavata vuorovaikutukseltaan erilaisesti käyttäytyviä tyyppisiä kuten ajattelija, vauhdittaja, rakentaja ja innostaja. Se, miten näiden eri persoonien kanssa tulisi olla vuorovaikutustilanteissa, aukeaa parhaiten kun tiedostaa millä tavoin kyseinen henkilö haluaa kanssaan kommunikoida. Erilaisuus on rikkaus, eikä kukaan halua tahallaan olla hankala. Mitä paremmin tunnemme toisemme, sen helpompaa on vuorovaikutus. Juholin (2009, 97–98) toteaa, että vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen tiedonvaihdanta työyhteisössä kuuluu kaikille asemasta riippumatta.

#### 4 VIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET KOHDEORGANISAATIOSSA

Porin perusturvan viestinnällä on viisi funktiota: perustoimintojen tuki, profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen kanssakäyminen. Porin perusturvakeskus on olemassa yhteistoiminta-alueen asukkaita varten, ja sen viestinnän perustehtävänä on edistää porilaisten, ulvilalaisten ja merikarvialaisten hyvinvointia tarjoamalla tietoa perusturvan toiminnasta, palveluista, suunnitelmista ja tavoitteista.

Viestintä tukee niin ikään perusturvan johtamista, kehittämistä ja strategisten tavoitteiden toteutumista. Viestinnällä rakennetaan perusturvan tunnettuutta ja vahvaa, perusturvan osaamiseen ja vahvuuksiin perustuvaa mainetta. Se on myös tukemassa työnantajamielikuvaa ja vahvistamassa rekrytointia ja sen onnistumista. Perusturvan viestintä ole yksipuolista viestien lähettämistä, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta, kuuntelua ja kohtaamisia niin henkilöstön, eri sidosryhmien kuin ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Viestintää voidaan käyttää taustoittamaan ja selventämään asioita. Lisäksi sen tehtävänä on auttaa henkilöstöä ja kuntalaisia ymmärtämään perusturvan tavoitteet sekä näkemään kokonaisuuksia. Viestintä myös tukee perusturvan henkilöstöä ja esimiesten työskentelyä, joilla molemmilla on myös tärkeä osuus sisäisen viestinnän toimivuuden varmistajina ja kehittäjinä. Viestintä on kaikkea perusturvan toimintaa.

Porin perusturvan viestinnälliset periaatteet ovat arvot, avoimuus, oikea-aikaisuus ja ennakoivuus, mutkattomuus ja tavoitettavuus, vastuullisuus sekä palveluasenne. Perusturvan viestinnän tavoitteena on tukea perusturvan tehtävän ja strategian toteutusta sekä kehittää perusturvan ja sen yksiköiden julkisuuskuva. Kohderyhmät perusturvan viestinnässä ovat yhteistoiminta-alueen (YTA) kunnat, sidosryhmät, kuntalaiset, henkilöstö sekä luottamushenkilöt.

Perusturvan viestinnän johtamisesta ja suunnittelusta on vastuussa perusturvajohtaja yhdessä johtoryhmän ja sisäisten palvelujen hallintoyksikön kanssa. Viestinnän käytännön toteuttamisesta vastaa viestintäpäällikkö. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu hyvästä viestinnästä; se on osa jokaisen normaalia työtä. Työyhteisöviestintä kattaa organisaation tavoitteet, strategiat, suunnitelmat, toiminnan palvelut, talouden, muutoksen, päätökset, henkilöstöetuudet ja muut ajankohtaiset asiat.

Perusturvan työyhteisöviestintä kannustaa keskustelemaan ja avoimeen ilmapiiriin sekä oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Viestintä kasvattaa työyhteisön yhteishenkeä ja sitouttaa työntekijöitä omaan työhönsä, työyhteisöönsä ja työantajaansa. Työyhteisöviestinnällä varmistetaan, että perusturvan henkilöstön tiedossa on työn tekemisen kannalta olennainen tieto. Perehdytys on keskeinen osa sitä. Hyvin toimiva työyhteisöviestintä on osa johtamista ja työilmapiiriä. Esimiehen tehtävänä on kertoa ensimmäisenä henkilöstölle työhön liittyvistä muutoksista. Suoralla, avoimella ja riittävän aikaisessa vaiheessa käydyn keskustelun avulla tieto välittyy oikealla tavalla, jolloin on hyvät edellytykset välttää väärinkäsityksiä ja huhujen syntymistä. Vaikka esimiehillä on keskeinen rooli sisäisessä viestinnässä, viestintävastuu kuuluu jokaiselle työntekijälle ja sisäistä viestintää tulee tapahtua sekä pysty, että vaakasunnassa organisaatiota. Myös työntekijöillä itsellään on vastuu tiedonhankinnasta. Sen merkitys on korostunut erityisesti viestintäkanavien sähköistymisen myötä. Jokaisen työntekijän täytyy tietää, missä omaan työhön liittyvät tietovarastot sijaitsevat ja osata etsiä tarvitsemaansa tietoa. Työkalujen käyttöön harjaantuu niitä käyttämällä. (Henkilökohdainen tiedonanto, Rajala, S. 16.10.2014.)

#### 4.1 Sisäisen viestinnän kanavat Porin perusturvassa

Viestintä voi olla suullista, kirjallista tai sähköistä. Vahvimmat keinot viestiä työyhteisössä ovat kasvokkaisviestintä, kuten esimies-alaiskeskustelut, palaverit, työryhmätyöskentelyt tai infotilaisuudet. Etuna on, että voidaan esittää kysymyksiä ja saada vastauksia heti. Kasvokkaisviestintää tukevia työyhteisöviestintävälineitä ovat intranet (henkilöstön sisäinen tiedotuskanava internetissä), sähköposti, henkilöstölehti, tiedotteet ja ilmoitustaulut. Tärkeää viestinnässä on monikanavaisuus, jolla voidaan varmistaa viestien perillemeno ja tehokkuus. Virallisen viestinnän on hyvä tapahtua samanaikaisesti. Näin toimimalla vähennetään puskaradion merkitystä ja lisätään työtyytyväisyyttä.

Henkilöstön viikkotiedote Hyrrä kertoo perusturvan henkilöstölle erilaisista henkilöstöasioista, toimintaohjeista, työhyvinvointitoiminnasta ja koulutuksista. Tiedote ilmestyy perjantaisin intranetissä ja tarvittavassa laajuudessa työyksiköihin jaettavana paperiversiona. Aiemmin viisi kertaa vuodessa ilmestynyt henkilöstölehti Karhunpalvelus lakkautettiin ja siirryttiin käyttämään intrassa ylläpidettävää Juttutuupia, jossa kerrotaan yleisistä henkilöstöasioista ja ajankohtaisista toimialakohtaisista asioista. Patarumpu on Porin kaupungin ja Porin perusturvakeskuksen sisäinen tietopalvelu, joka toimii myös keskeisenä sisäisen tiedotuksen välineenä. Sähköpostiviestintää käytetään pääosin yhdelle henkilölle tai pienelle joukolle tarkoitettuun viestintään.

Tiedotteita ja tiedotustilaisuuksia käytetään, kun on kyse merkittävistä ja erityistä huomiota herättävistä asioista. Verkkosivut ovat perusturvan keskeisin viestinnän väline. Ne palvelevat asukkaita ja mediaa, mutta myös perusturvan työntekijöitä. Perusturvan verkkosivuilla on tietoa sen palveluista sekä ajankohtaisista asioista. Lähtökohta on, että henkilöstö seuraa tiedottamista perusturvan kotisivuilla. Verkkosivut tarjoavat myös sähköisiä asiointipalveluja, kuten lomakkeita, hakemuksia ja palautemahdollisuuksia. Palvelualueet huolehtivat siitä, että niitä koskevat tiedot ja niiden tarjoamat palvelut on esitetty verkkosivuilla riittävässä laajuudessa ja sopivassa asiayhteydessä. Välitön viestintä on esimerkiksi työpaikkakokouksissa, työryhmissä, kehityskeskuste-

luissa ja esimies-alainen -tapaamisissa kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Se on työyhteisöviestinnän tärkein ja tehokkain väline. (Henkilökohtainen tiedonanto, Rajala, S. 16.10.2014.)

#### 4.2 Lainsäädännön velvoitus

Porin perusturvan viestintävelvollisuutta säätelevät lait. Perustuslaki määrittelee jokaisen perusoikeuden tietoon ja hyvään hallintoon. Viranomaisen asiakirjat ovat pääsäännön mukaan julkisia, ja jokaisella on oikeus saada tieto julkisesta asiakirjasta. Kuntalaki velvoittaa tiedottamaan ja luomaan edellytykset asioihin osallistumiselle ja vaikuttamiselle. Valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Tähän pyritään muun muassa tiedottamalla kunnan asioista ja järjestämällä kuulemistilaisuuksia, selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa ja avustamalla asukkaiden oma-aloitteista asioiden hoitoa, valmistelua ja suunnittelua. Kuntalain tiedottamissäännöksessä velvoitetaan kuntaa tiedottamaan asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista ja siitä, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijaille ja päättäjille. Julkisuuslainsäädäntö turvaa ja edistää tiedonsaantia. Viranomaisen tulee toimia julkisuusmyönteisesti ja tiedonsaannin rajoittamiselle tulee olla objektiivinen peruste. Jos pyydettyjä tietoja ei anneta, tämä on perusteltava. Hallintolaki määrittelee hyvää hallintoa ja täydentää kuntalain tiedottamissäännöstä sekä julkisuuslain säännöksiä tiedonsaannin edistämismahdollisuudesta. Laajavaikuttaisen asian vireilläolosta tulee ilmoittaa ja niiden osalta tulee varata vaikuttamismahdollisuuksia. (Henkilökohtainen tiedonanto, Rajala, S. 16.10.2014.)

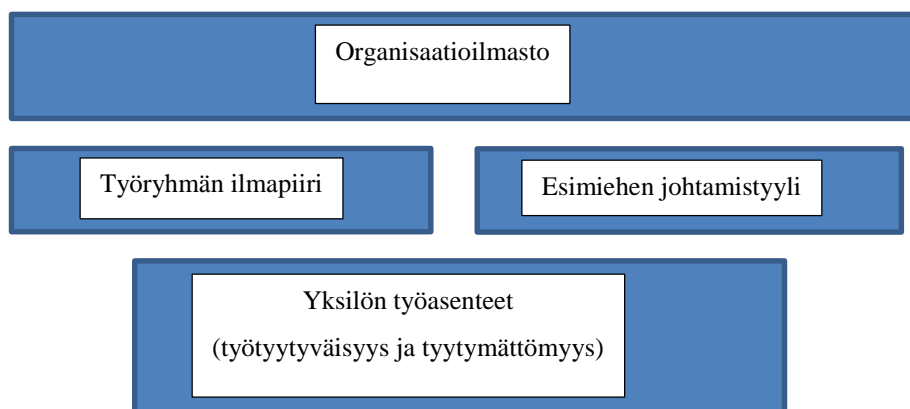
Sisäiseen viestintään kuuluu olennaisesti myös Suomessa 1970-luvulla voimaan tullut yhteistoimintalaki (yt-laki), joka on luonut puitteet työntekijöiden ja työnantajien yhteistoiminnalle ja neuvotteluille. Kunnilla on oma yhteistoimintalaki. Lain keskeinen sisältö koostuu erilaisista työnantajan neuvotteluvetoista kuten työntekijälle annettavista tiedoista, suunnitteluvetoista, työntekijän kanssa sovittavista asioista, toimintaan ja työhön liittyvät muutoksista. Neuvotteluiden osapuolina ovat henkilöstöryhmien ja työnantajan edustajat. (Juholin 2009, 146.)



## 5 TYÖILMAPIIRI

### 5.1 Hyvän työilmapiirin määrittelystä

Hyvä työilmapiiri on tietynlainen makuasia ja siksi sen määritteleminen tuntuu olevan varsin hankalaa. Määrittelyyn vaikuttaa tarkasteluympäristö, asiayhteys, työyhteisön jäsenten kokemukset ja henkilöstön omat henkilökohtaiset mielipiteet työyhteisön luonteesta ja toimivuudesta. (Nakari 2003, 34.) Juutin (1992, 246) mukaan työilmapiiri koostuu neljästä eri tekijästä eli yksilön työasenteesta, työryhmän ilmapiiristä, esimiehen johtamistyyliä ja organisaation ilmastosta.



Kuvio 5. Työilmapiiri (Juuti 1992, 246).

Yksilön työasenteet kertovat siitä miten ihminen suhtautuu omaan työhönsä ja työpaikkaansa. Työryhmä toimii samassa työympäristössä, mahdollisesti saman esimiehen alaisuudessa ja samankaltaisissa tehtävissä. Työryhmän ilmapiiri on ryhmän toiminnan ja sen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyneiden palkkioiden eli mielihyvän ja rangaistuksista aiheutuneen mielipahan erotus. Organisaatio ilmasto puolestaan kertoo niistä arvoista ja asenteista, jotka työntekijät ovat työssään omaksuneet. (Juuti 1992, 246–247.)

Työilmapiirin vaikutus yksilöön voi olla myönteinen tai kielteinen. Kun yksilö kokee saavansa osakseen kunnioitusta ja arvostusta, kun ilmapiiri on avoin ja kun työpaikalla kukin ottaa toisen huomioon, ilmapiiri on innostava ja yksilön luovuutta edistävä. Se

pitää samalla yllä yksilön psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Työyhteisön tulokset syntyvät yksilöiden kautta, minkä takia työilmasto vaikuttaa monella tavoin organisaation menestymiseen. Työilmasto rakentuu myös itsestään mutta aktiivisessa rakentamisessa on kyse johtamisesta. (Pessi 1999, 9-10.) Myönteinen, hyvä ilmapiiri työyhteisössä parantaa työskentelyä, kielteinen ja huono ilmapiiri puolestaan haittaa toimintoja. Mikäli ryhmä pystyy toimimaan onnistuneesti, tavoitetaso kasvaa, mutta epäonnistuminen madaltaa suoritustasoa. Normien ja arvojen avulla ylläpidetään ryhmän kiinteyttä. (Juuti 1988, 51.)

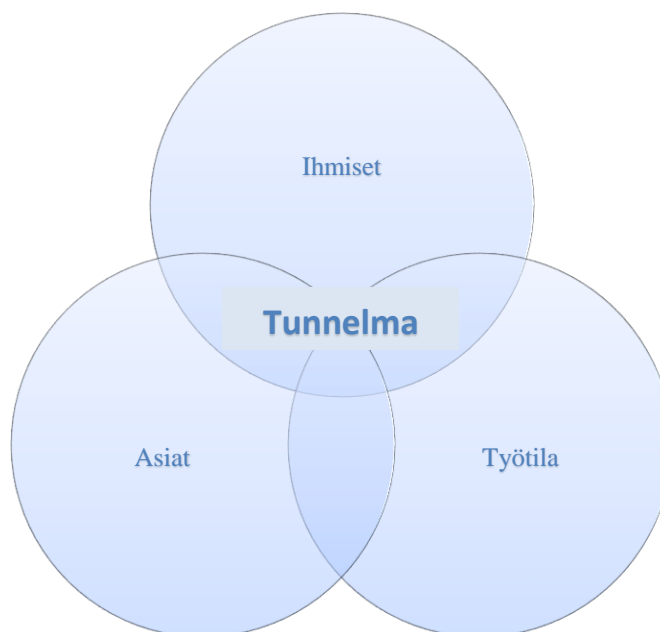
Työilmapiirin perusilme syntyy ihmisten käyttäytymisen myötä. Käytöstavat ja suhtautuminen kanssaihmiin muotoutuvat jo ennen varsinaista työuraa kotona, koulussa ja opiskelujen aikana. Vaikka ihmissuhteet syntyvät pääsääntöisesti luontaisen käyttäytymisen kautta, työyhteisössä yksilö joutuu keskittymään myös niihin omana kysymyksenään. Ihmisten luonteiden erilaisuus, menneisyys ja arvomaailma heijastelee heidän käytöksessään ja arvomaailmat saattavat olla hyvinkin erilaiset. Vuosien mitaan, työkavereiden vaihtuessa ja oman työnkuvan mahdollisesti muuttuessa, saattaa ilmetä erilaista kitkaa. Ilmapiirin tilaa, sen kehitystä ja vaikutuksia tulee seurata ja aktiivisesti vaikuttaa siihen johtamisen ja toiminnan kehittämisen yhteydessä. Ratkaisevinta työilmapiirin ilmeen kannalta on se, millä tavoin yksilö arvostaa ja kunnioittaa toista ihmistä. Monella tavoin avainasemassa on työyhteisön ylin johto, omalla esimerkillään. (Pessi 1999, 25–26.)

”Hyvä työkuulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Huono työilmapiiri ja työkuulttuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja että sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhkat ja

epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin.” (Työturvan www-sivusto 2015.)

Myönteinen ilmapiiri rakentuu varmasta tulevaisuuden näkymästä ja työyhteisön yhteisistä tavoitteista. Kaikki tuntevat tehtävänsä ja vastuunsa. Pelisäännöt ovat selkeät ja kaikilla on selkeät toimintatavat. Jotta työyhteisö voi kehittyä, sen tulee olla oppiva työyhteisö. Henkilöt ovat aktiivisia ja antavat itsestään kykynsä, taitonsa ja luovuuksensa koko työyhteisön käyttöön. Ihmiset tekevät työtä yhteisvoimin, ovat kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista ja usko ongelmista selviämiseen on olemassa. (Työturvan www-sivusto.) Manka (2007, 57) näkee myös yhteisön tärkeimpänä kilpailutekijänä oppimiselle suotuisan ilmapiirin. Vain tällaisessa ilmapiirissä voidaan uudistua, luoda parempia toimintamalleja ja kasvaa muutosten mukana.

Työelämän tasavertaistumisen takia roolit työyhteisössä sekoittuvat, ja se vaikuttaa myös yhteisön tunnelmaan. Tunnelma muodostuu yksilöiden mielialojen summasta ja työyhteisössä yleisesti vallitsevasta tunnetilasta. Ihmiset ovat tunnelman tärkeimmät tekijät. Jokaisella on omat toiveet ja odotukset siitä, miten muiden tulisi toimia ja käyttäytyä. Tuki, kannustus ja myönteinen palaute parantavat yksilön tunnetilaa, ja se heijastuu myös muihin ihmisiin. Tunnelmaan vaikuttavat ihmisten lisäksi asiat ja tilanteet sekä työtila. Yhteisen työtilan katsotaan helpottavan kommunikointia ja edistävän työskentelyä. (Juholin 2008, 160.) Oheinen kuvio (kuvio 6) kuvastaa työyhteisön tunnelman osatekijöitä.



Kuvio 6. Työyhteisön tunnelman osatekijät (Juholin 2008, 160).

## 5.2 Työilmapiirin merkityksestä

Työpaikan ilmapiirillä on monitahoinen merkitys kaikissa työyhteisöissä, toimialasta riippumatta. Innostava ja yksilön luovuutta edistävä ilmapiiri on kunnioittava, arvostava, avoin ja huomioon ottava. Työyhteisön tulokset syntyvät yksilöiden kautta joten työilmasto vaikuttaa monella tavoin koko organisaation menestymiseen. (Pessi 1999, 9-10.)

Mankan mukaan hyvä työilmapiiri edistää terveyttä. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä koetaan niin psyykkisiä kuin fyysisiäkin vaivoja paljon enemmän kuin hyväksi koetussa ilmapiirissä. Vaikutukset voidaan nähdä lisääntyneinä sairauspoissaloina. Ilmapiirin mittaamisessa keskeistä on työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, johon liittyy niin esimieheltä kuin työkaveriltakin saatu tuen määrä, yhteiset keskustelut työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Manka 2010, 61–62.)

Se miten työpaikalla käyttäydytään tai miten työ koetaan, riippuu täysin työryhmästä ja työpaikan ihmissuhteista. Parhaimmillaan ryhmän yhteiset keskustelut ja ihmissuh-

teet työpaikalla voivat tukea tuloksellista työskentelyä voimakkaasti, mutta huonoimmillaan ne voivat olla myös kuormittavia ja voimavaroja verottavia asioita. Hyvän ja huonon työilmapiirin käsitteet ovat jo tuttuja mutta tärkeää olisi tiedostaa myös se, että vain kiinteä, yhtenäinen työryhmä voi tarjota jäsenelleen sosiaalista tukea. Tässä kohdasta esimies on tärkeässä roolissa, sillä hänen tulee johtaa alaisia siten, että heistä muodostuu kiinteä työryhmä. Jokaisen työryhmän jäsenen tulee tuntee olevansa arvostettu, tasavertainen ja osallistua päätöksentekoon. Hänen tulee voida kertoa työhön liittyvistä haasteista ja saada niihin tukea ongelmien ratkaisemiseksi. Mikäli tätä tukea ei omalta työryhmältä saa, ihminen kuormittuu liikaa ja stressaantuu. (Juuti 2006, 110.)

Kielteisessä ilmapiirissä tieto ei kulje, sitä saatetaan jopa pantata ja levitellään vain huhuja. Työyhteisö ei ole yhteistyökykyinen ja asenteet ovat negatiiviset. Sääntöjä ei kunnioiteta, ne ovat epäselvät tai niitä ei tunneta. On turhaa syyllisten etsimistä ja syyllistämistä, riitelyä ja yleistä pahaa mieltä. Huono ilmapiiri näkyy poissaoloina ja henkilöstön vaihtuvuudella. Uutta ei jakseta oppia, sillä esiintyy toivottomuutta ja turhautumista. Puhutaan paljon mutta ei niin, että kukaan ymmärtäisi ja johtajuus on vain käsite, ei käytäntö. (Työturvan www-sivusto 2015.)

Penni (2014) kuvailee kolumnissaan työilmapiiriä seuraavasti: ”Huono työilmapiiri on kuin tunkkainen sisäilma: sen kyllä aistii ja työn tuloksellisuuteen sillä on yhtä selkeä vaikutus. Tunkkaista työilmapiiriä voi ja pitää tuulettaa, mutta aktiivista ikkunoiden aukomista se vaatii, ja myös tiellä olevien lukkojen poistamista. Työilmapiiri on fiilis, jolla joukko ihmisiä tekee duunia. Se rakentuu työyhteisön jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Sen peruskivenä on yrityksen työkuultuuri; joukko yhteisiä pelisääntöjä ja tapoja toimia. Vaikka työilmapiiri on aineeton asia, se on sellaiseksi harvinaisen käsin kosketeltava. Ja se heijastuu kaikkeen yrityksen tekemiseen ja jokaiseen asiakaskontaktiin, tavalla tai toisella. Työilmapiiristä kannattaa siis siksi-kin olla oikeasti kiinnostunut. Vastoin kuin joskus ajatellaan, asiakas saattaa aika herkästikin tehdä havaintoja yrityksen työilmapiiristä, hyvässä ja pahassa. Ilmapiirillä on vaikutusta myös työssä onnistumiseen; hyvistäkin raaka-aineista voi tulla paha kakku, jos leipurin ei ole hyvä olla. ”Hyvä työilmapiiri on kiva juttu, mutta ei sillä tulosta tehdä”. Väärä vastaus. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja firman tuloksella on selkeä yhteys. Hyvinvointiin puolestaan vaikuttaa merkittävästi ilmapiiri, jossa työtä tehdään. Kun huono työilmapiiri nakertaa hyvinvointia, se syö samalla myös suoraan viivan

alta. Onkin mielenkiintoista, että tulosjohtaminen yhä toisinaan koetaan jotenkin tärkeämmäksi kuin ilmapiirijohtaminen. Tosiasiassa on niin, ettei hyvää tulosjohtamista voi olla ilman ilmapiirijohtamista. Ilman johdon sitoutumista ja koko henkilöstön yhteistä, aitoa kehittymisen halua ilmapiiriä on mahdotonta työstää paremmaksi. Työilmapiiriin pätee sama kuin työturvallisuuteenkin, vastuu siitä lepää työyhteisön jäsenten kollektiivisilla harteilla. Yhteinen velvollisuus on olla rakentamassa sellaista ilmapiiriä, jossa jokaisen on helppo hengittää ja tehdä töitä. Ja jos jokin työyhteisön yhteisellösä hiertää, tarvittaessa kertoa havainnoista esimiehelle, luottamushenkilöille tai johdolle. Negatiivisten ilmapiirihavaintojen käsitteleminen ja työilmapiirin kehittäminen vaativat ajoittain korkeaa henkistä kipukynnystä ja rohkeutta tarttua vaikeisiin asioihin. Kehitysponnistukset kuitenkin kannattavat, jo pelkästään itsekkäistä syistä – niin suuren osan itse kukin viettää elämästään ja valveillaoloajasta töissä.” (Penni 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut vuodesta 1992 lähtien työolobarometria. Barometri kuvaa työelämän laadun kehitystä palkansaajien näkökulmasta. Kunta-alalla henkilöstön ja johdon välillä vallitsee avoimet ja luottamukselliset suhteet ja esimiehet ottavat huomioon työntekijöiden muutosehdotuksia. Tiedonkulkuun oli tyytyväisiä 70 % vastaajista ja työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia toimintatapoja. Sosiaalista mediaa käytetään nykypäivänä myös työpaikoissa esimerkiksi tiedonhankintaan. Suurin osa kunta-alan palkansaajista kokee, että työpaikalla kannustetaan uuden oppimiseen ja kouluttautumiseen. Vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työtahtiin ja työnjakoon ovat tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. Kunta-alalla työtahtiin oli vähiten mahdollisuus vaikuttaa. Työsuorituksen järjestelmällinen arviointi on yleisintä julkisella sektorilla esimerkiksi kerran vuodessa kehityskeskusteluiden merkeissä. Sen sijaan suoritusperusteinen palkitseminen on kunnissa harvinaista. Työn mielekkyyden balanssiluvut ovat selvästi laskeneet viimeisen kolmen vuoden aikana, johtuen huonosta työllisyys- ja taloustilanteesta. Myös arviot tiedonkulun, kehittymisen- ja vaikutusmahdollisuuksien muutoksista parempaan ovat tulleet varovaisemmiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriön [www-sivusto](http://www.sivusto) 2015.) Työolobarometri on otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön kuvaamaan kunta-alan palkansaajien näkemyksiä yleisesti tiedonkulusta ja työolojen kehityksestä.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Tapaustutkimuksessa halutaan syvällisesti ymmärtää tutkittavat kohteen tilannetta sen omassa ympäristössä ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa kehittämis ehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen osasto tai esimerkiksi henkilöstö. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin kun halutaan saada yksityiskohtaista tietoa tapahtumista, tietoa yksilöistä ja luonnollisista tilanteista tai halutaan saada tietoa tapaukseen liittyvästä syy-seuraus -suhteesta. Tapaustutkimuksessa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena monista eri näkökulmista, luonnollisessa toimintaympäristössään. Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa ei pyritä vanhojen olettamuksien todentamiseen vaan uusien ulottuvuuksien löytämiseen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 12–16.)

Tähän opinnäytetyöhön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus myös siitä syystä että, tapaustutkimuksella on tutkimuskohteen kannalta suurempi painoarvo. Näin voidaan luoda kehittämis ehdotuksia tutkimusongelmiin. (Kananen 2010, 134).

### 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustyössä käytetään joko määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimus voi olla laadullinen tapaustutkimus, jossa käytetään myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä sillä Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 40)

mukaan näin saadaan parempi kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta sekä enemmän kehittämisideoita.

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen, havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen mittaamiseen ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkija ei voi itse vaikuttaa tutkimukseen kohteeseen vaan pysyy erillään siitä. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisiä tutkimuksen arvioinnissa. Lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu ovat esimerkkejä tyypillisistä kvantitatiivisia tiedonkeruun menetelmiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 139–140.)

Rajoitetussa määrin määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää myös laadullisissa tutkimuksissa tiedonkeruussa ja analyysimenetelmissä. Laadullisten aineistojen vähäisyys hankaloittaa tilastollista testausta, mutta saatua aineistoa voidaan kvantifioida, joka tarkoittaa kysymysten vastausten koodaamista numeeriseen muotoon, jolloin laskutoimituksena voidaan käyttää vaikka frekvenssejä. Määrällisiä menetelmiä käytetään laadullisten analyysien tukena. (Kananen 2010, 67–68.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninaista, mutta tutkimuksessa on otettava huomioon, ettei todellisuutta voi pirstoa täysin mielivaltaisiin osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti sanottuna kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia asioita. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastattelua, jossa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Teemahaastatteluun valitaan tarkoituksenmukainen kohdejoukko. (Hirsijärvi ym. 1997, 160–164.)

Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastella tutkimuskohdetta monesta eri näkökulmasta. Triangulaation muodot jaetaan neljään eri muotoon: menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio ja aineistotriangulaatio. Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota, joka tarkoittaa tämän tutkimuksen osalta sitä, että käytetään metodien välistä ratkaisua, yh-



distämällä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. Triangulaatio antaa paremman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2010, 72–73.)

### 6.3 Tiedonkeruumenetelmät

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat perusmenetelmät: kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsijärvi ym. 1997, 192.) Kun tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmuutta tilanteensa, on kyselyn käyttö perusteltua. Kehittämistyössä kysely sopii hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen ja lopuksi saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyssä kaikki saavat yleensä samat kysymykset ja kysely voidaan tehdä laajalle otannalle. Kysely voidaan suorittaa eri menetelmin. Tässä tutkimuksessa kysely henkilöstölle tehdään paperisella lomakkeella. Kyselyn suunnittelussa on useita vaiheita mutta tärkeintä on aluksi miettiä, mitä tietoa tarvitaan. Ennen kyselyn toteutusta myös analysointivaiheen pitää olla mietittynä. Kysymysten tulee olla selkeitä ja vastaamisen helppoa. Keskeistä kyselyssä on perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jotta saadaan tehtyä johtopäätökset sekä pohtia tutkimuksen yleistettävyyttä. Validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kyselyn luotettavuuden arviointiin. (Ojasalo ym. 2014, 40–41.)

Tavoitteena on saada kaikki tutkimuksen kohteena olevat henkilöt vastaamaan, mutta tämä ei juuri koskaan onnistu. Riittävä vastausmäärä, riippuu tilanteesta. Pieni vastausprosentti heikentää tutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta sekä tulosten tulkinta on hankalaa. (Kananen 2010, 95.)

Jokaisella haastattelulla on oma käyttötarkoituksensa ja siksi niitä on useita erityyppisiä. Strukturoitu haastattelu on lähinnä kyselyä, sillä siinä haastattelijalla on tarkkaan etukäteen suunniteltu haastattelurunko, joka on kaikille haastateltaville sama. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta ohjata vastaajia liikaa. Teemahaastattelussa kysymykset on mietitty teemoittain etukäteen, mutta sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella. Teemahaastattelussa on vapaat kädet myös muokkaukseen mikäli edellinen haastateltava antaa siihen aihetta. Avoin haastattelu

on vielä joustavampi ja muistuttaa luonteeltaan keskustelua. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja taitoa. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Kun halutaan jostain asiasta tietoa, on luontevinta kysyä. Siksi haastattelusta on tullut ehkä käytetyin tiedonhankkimisen menetelmä. Siitä, millaista tietoa tutkimushaastattelun ajatellaan tuovan, on erilaisia näkemyksiä. Puhutaan realistisesta, idealistisesta, fakta- ja näytenäkökulmista. Miten tutkija valitsee oman näkökulman, on riippuvainen tutkimuskysymyksestä. (Tiittula & Ruusuvuori 2009, 9-10.)

Haastatteluiden nauhoittaminen on yleinen tapa, sillä se antaa mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudelleen aivan eri tavoin kuin kirjoitetut muistiinpanot. Vuorovaikutuksen kulkua on myös helpompi seurata nauhoitustilanteessa ja haastattelun raportointi tarkentuu. Litterointi eli haastattelun auki kirjoittaminen tehdään analyysin teon helpottamiseksi. (Tiittula & Ruusuvuori 2009, 14–16).

#### 6.4 Aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuusarviointi

Kerättyä tietoa voidaan analysoida monin tavoin. Yleisin tavoite on auttaa lukijaa ymmärtämään prosessin kulku. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli kuvaa hyvin myös dokumenttianalyysin päävaiheita eli aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellisiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tutkiskelu. Tulosten laatua ja luotettavuutta pyritään parantamaan kriittisen tarkastelun avulla. (Ojasalo ym. 2014, 137–138).

Tuomen ja Sarajärven (2009, 220) mukaan analyysitavat voidaan karkeasti jakaa kahdella tavalla. Selittävässä lähestymistavassa käytössä ovat tilastollinen analyysi ja päätelmät. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytössä on laadullinen analyysi ja päätelmät. Analyysitavaksi valitaan se, mikä tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Vaikeinta analyysi on laadullisessa tutkimuksessa, sillä tarjolla on paljon vaihtoehtoja ilman tarkkoja sääntöjä. Laadullista aineistoa voidaan kuitenkin käsitellä määrällisten tekniikoiden avulla, kuten tässä tutkimustyössä on tehty. Tässä opinäytetyössä on pyritty ymmärtämään tutkimuskohteessa esiintyviä sisäisen viestinnän

vaikutuksia työilmapiiriin henkilöstön kokemana, löytämään syitä ongelmiin ja kehittämään ratkaisuja näihin ilmiöihin. Tutkimus painottuu siis ymmärtävään analyysiin.

Haastatteluaineisto on syytä nauhoituksen jälkeen litteroida eli kirjoittaa mahdollisimman tarkkaan auki. Tutkijan on hyvä miettiä jo ennen haastattelua, minkälainen analyysi aineistosta tehdään ja miten (Hirsijärvi ym. 2008, 217.) Itse analyysi voi alkaa jo haastattelutilanteessa, tutkijan havainnoidessa esimerkiksi tiettyjen ilmiöiden toistuvuutta. Lopullinen analyysi tehdään kuitenkin kokonaisuudesta luokittelemalla ja vertaamalla tuloksia ilmiöstä kertovaan teoriaan. Luodut synteetit auttavat tutkijaa johtopäätösten tekemisessä. (Hirsijärvi ym. 2008, 225.)

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Kun mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta, tarkoitetaan validiteettia ja tutkimustulosten pysyvyyttä kuvaa reliabiliteetti. (Kananen 2011, 118–119.)

Hirsijärven ym. (2008, 226) mukaan tutkimuksessa reliabiliudella tarkoitetaan ei-satumanvaraisia tutkimustuloksia tai vastaavasti sitä, että tutkimustulokset ovat toistamiseen samankaltaiset. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai mittausmenetelmän käyttämistä tutkimuksessa, joka mittaa tiettyä asiaa.

Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä triangulaatio eli eri tiedonkeruumenetelmien yhdistetyt tulokset tukevat toisiaan ja näin on pyritty vahvistamaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

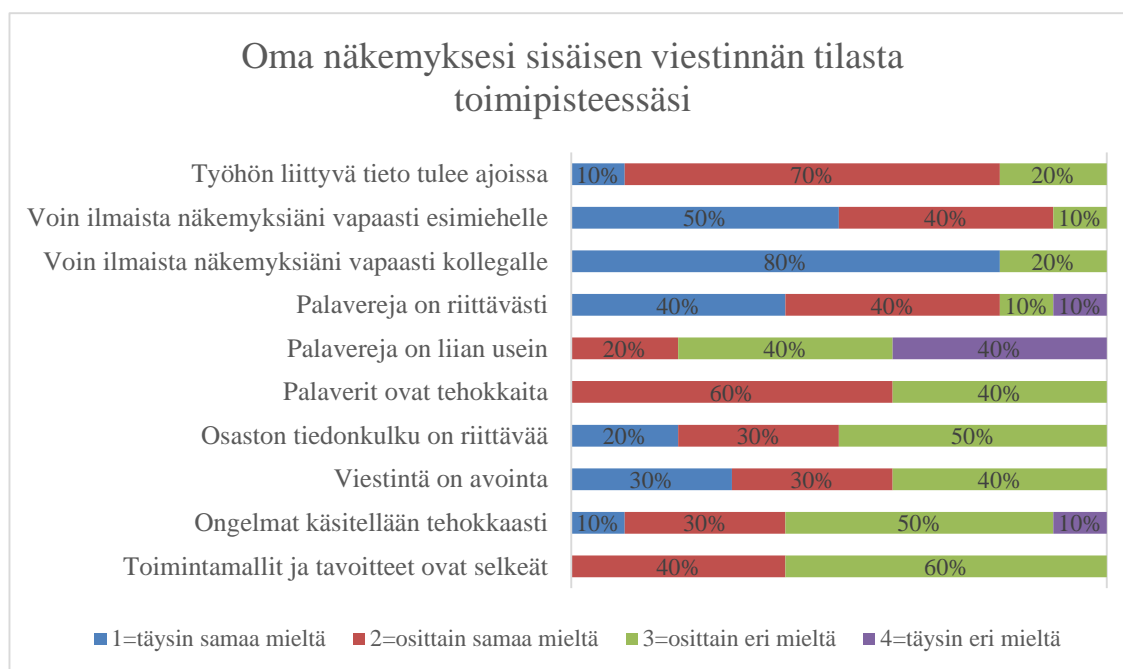
### 7.1 Kysely

Kysely toteutettiin Pohjois-Porin terveysaseman henkilöstölle paperisilla lomakkeilla. Saatekirje ja kysely toimitettiin osastonhoitajalle, joka jakoi lomakkeet täytettäväksi

viikkopalaverissa. Kyselylomakkeen sai 30 työntekijää. Vastausaikaa oli viikko. Kyselyyn vastasi 10 työntekijää joten vastausprosentiksi tuli 30 %. Kyselylomake ja saattekirje liitteissä 1 ja 2. Kyselyn alussa kerättiin kyselyyn osallistuvien taustatietoja kuten nimi, ikä, koulutus, työsuhteen laatu ja kesto. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat naisia, vastaajien keski-ikä oli 42,7 vuotta. Koulutukseltaan vastaajat olivat perushoitajia, sairaanhoitajia, terveydenhoitajia ja kättilöitä. Neljä vastaajista oli määräaikaisessa työsuhteessa ja kuusi vakituisessa työsuhteessa tai virassa. Kestoiltaan työsuhteet vaihtelivat parista kuukaudesta kahteenkymmeneenkuuteen vuoteen.

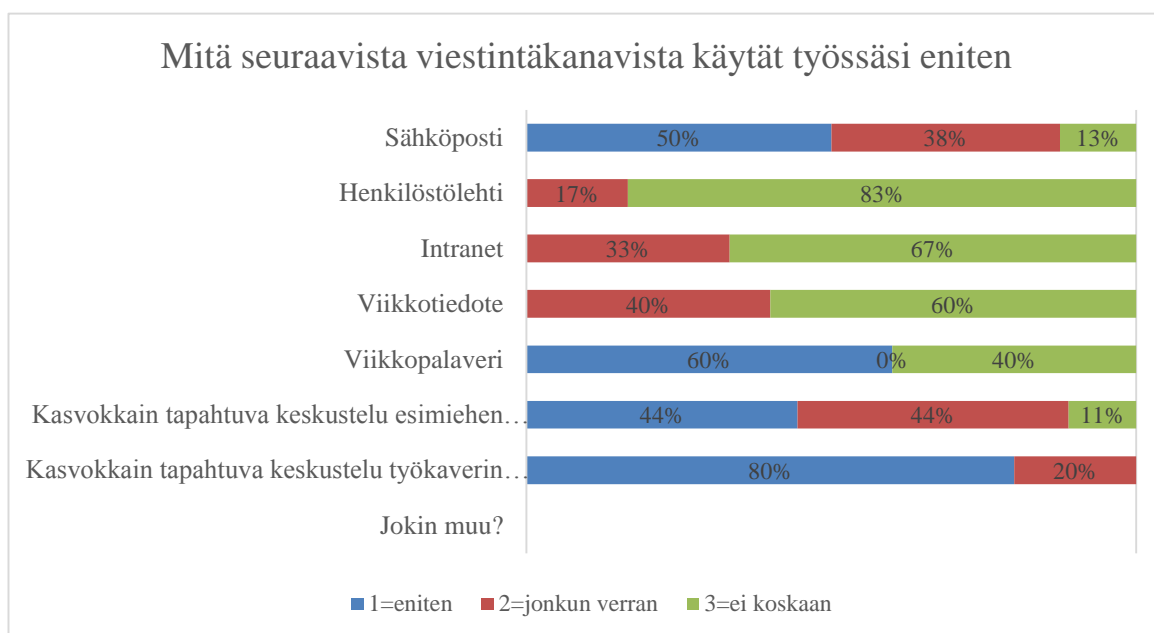
Tutkimukseen liittyvä kysely tilastoitiin excel-taulukkoon monivalintakysymysten osalta ja avoimet kysymykset analysoitiin teemoittain. Koska kyselyn strukturoitujen kysymysten katsotaan heikentävän tutkimusta, avokysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vapaasti kertoa omista kokemuksistaan käsiteltävistä ilmiöistä. (Juho-  
lin 1999, 73.)

Taustatietojen jälkeen kysymys viisi käsitteli henkilöstön yleistä näkemystä toimipisteen sisäisen viestinnän tilasta. Oman näkemyksen ilmaiseminen kollegalle ja esimiehelle toimi henkilöstön mielestä hyvin työyhteisössä. Palaverien määrään oli täysin tyytyväisiä vain vajaat puolet vastaajista. Ongelmien tehokkaampi käsittely sekä työhön liittyvän tiedon ajoissa tulemiseen kohdistuu kehittämisen tarvetta. Toimintamalleihin ja tavoitteisiin kaivataan selvästi myös parannusta. Kuviossa 7 kuvataan kysymyksen viisi vastausta.



Kuvio 7. Sisäisen viestinnän tila toimipisteessä

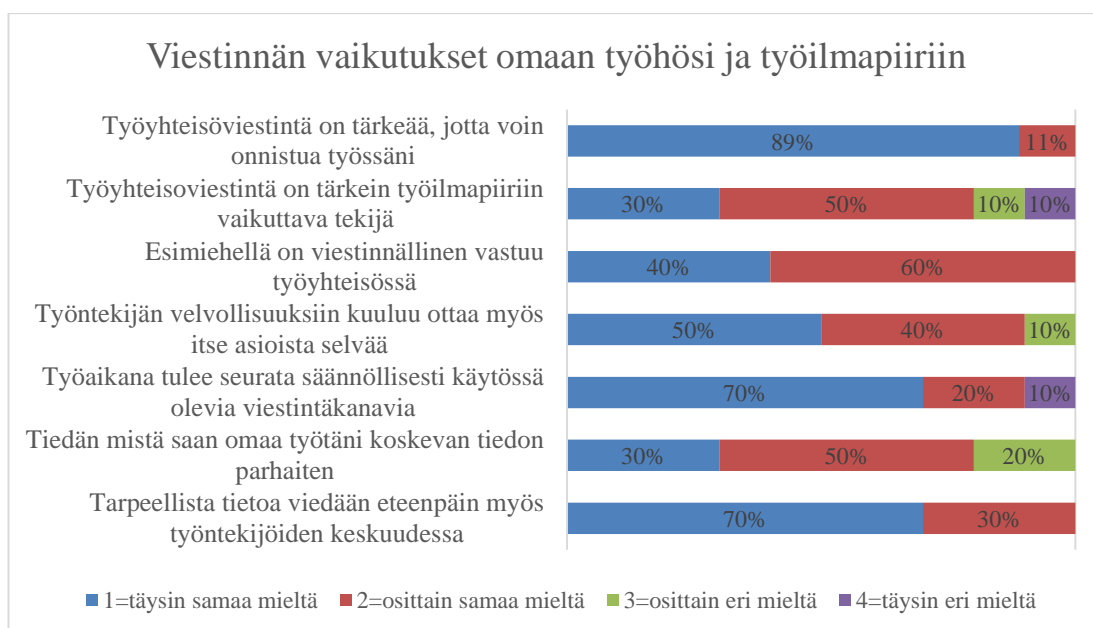
Kuviossa kahdeksan nähdään kysymyksen kuusi vastaukset, jotka kuvasi mitä viestintäkanavia käytetään eniten. Huonoimmat viestintäkanavat henkilöstön mielestä olivat henkilöstölehti, intranet ja viikkotiedote. Eniten käytetty viestintäkanava oli kasvokkain tapahtuva keskustelu kollegan kanssa. Viikkopalaverikäytäntö oli selkeästi työntekijöille tärkeää, mikä on ymmärrettävää kun verrataan tulosta kasvokkaisviestinnän merkitykseen henkilöstölle. Erikoista oli, että yksi vastaajista ei kommunikoinut kasvokkain esimiehensä kanssa ollenkaan.



Kuvio 8. Käytetyimmät viestintäkanavat

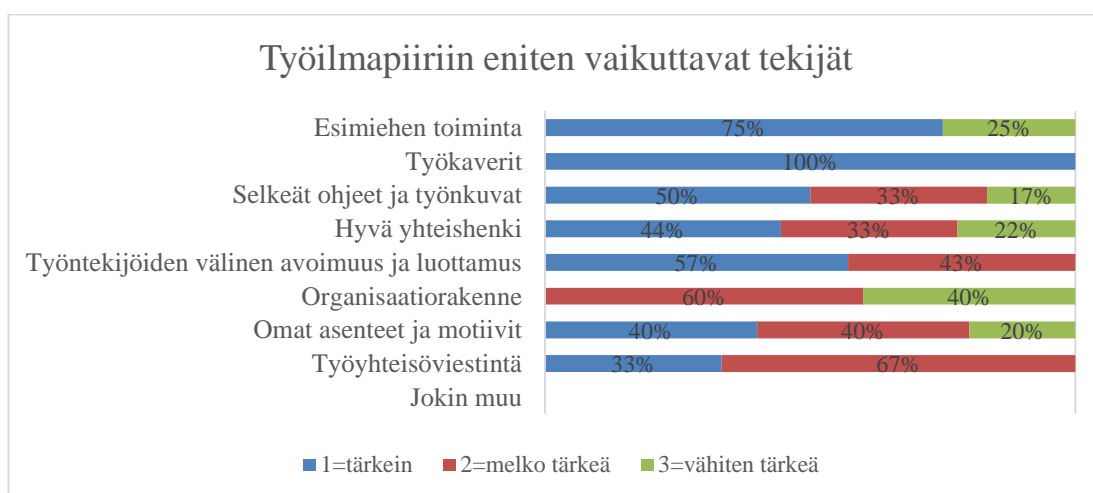
Seitsemännessä kysymyksessä henkilöstön oli mahdollista vapaasti selventää, miten tilanne/asia vaikuttaa viestintävälineen valintaan. Mitkä asiat tulisi hoitaa kasvokkain ja mitkä puolestaan sähköisesti. Kasvokkain haluttiin keskustella eniten henkilökohtaisista työhön liittyvistä asioista ja sähköisesti toivotaan viestittävän yleisistä koko henkilöstöä koskevista asioista.

Kysymykset kahdeksan ja yhdeksän tarkastelevat viestinnän vaikutuksia omaan työhön ja työilmapiiriin sekä sitä, mitkä muut seikat vaikuttavat työilmapiirin muodostumiseen eniten. Suurin osa koki työyhteisöviestinnän tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Horisontaalisesti tietoa välitetään hyvin myös kollegoiden kesken ja työaikana seurataan säännöllisesti käytössä olevia, työn kannalta oleellisia viestintäkanavia. Kehittämistä ilmeni työtä koskevan tiedon löytämisestä. Tiedon hankkimisen velvoitteen koettiin olevan jokaisen omalla vastuulla.



Kuvio 9. Viestinnän vaikutuksista työhön ja ilmapiiriin

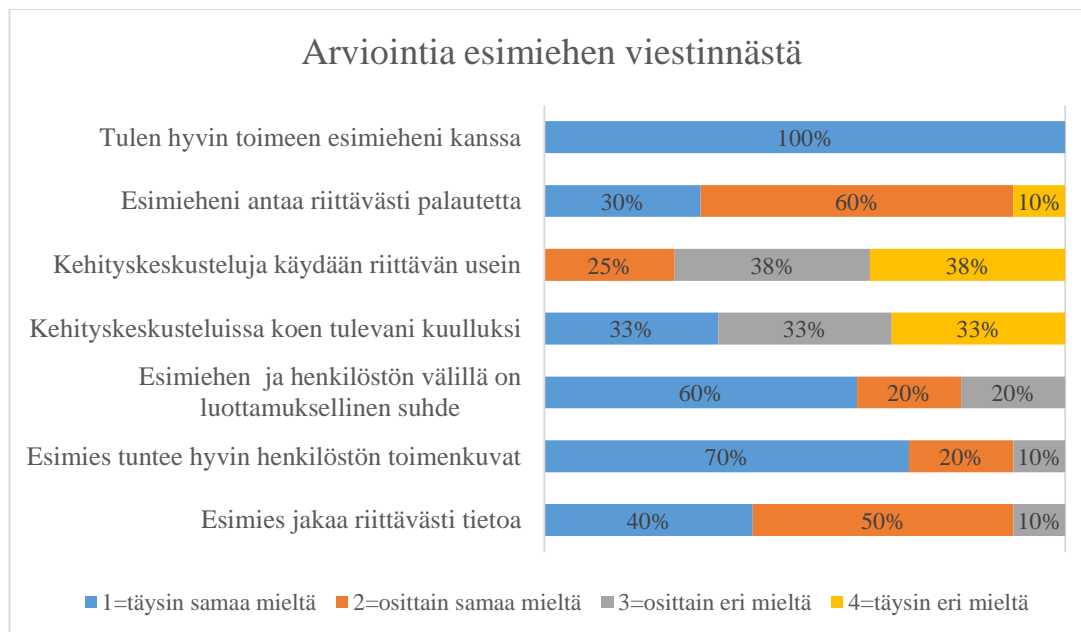
Kuvioista kymmenen voidaan huomata, että työilmapiiriin vaikutti ylivoimaisesti eniten työkaverit. Toiseksi tärkein ilmapiiriin vaikuttava tekijä oli esimiehen toiminta sekä kolmanneksi työntekijöiden välinen avoimuus ja luottamus toisiinsa. Yli puolet vastaajista piti työyhteisöviestintää ja organisaatorakennetta melko tärkeänä tekijänä työilmapiiriin.



Kuvio 10. Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Esimiehen viestinnällisiä valmiuksia tarkasteltiin kysymyksessä kymmenen. Tulosten perusteella kaikki vastaajat tulevat esimiesten kanssa hyvin toimeen. Henkilöstön ja

esimiesten välillä on luottamuksellinen suhde ja esimiehet tuntevat henkilöstön toimenkuvat hyvin. Kehityskeskusteluja käydään harvoin tai ei ollenkaan ja palautteen antamisessa löytyi kehitettävää.



Kuvio 11. Esimiehen viestintä

Kysymys yksitoista antoi vastaajalle mahdollisuuden kertoa omista näkemyksistään toimipisteen kehittämistarpeista. Kysymyksessä oli kuusi kohtaa, josta ensimmäisessä kysyttiin työyhteisön suurimpia viestinnällisiä ongelmia. Ensimmäiseen kohtaan olivat vastanneet lähes kaikki. Ongelmina koettiin tiedon kulun heikkous ja tiedon puute, esimiehen kiire, yhteisten hetkien puute, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, esimiehen asiaton palautteen anto, ylemmän johdon valmistelemattomat ohjeistukset ja huhujen liikkuminen.

Toisessa kohdassa kysyttiin mihin asioihin oltiin tyytyväisiä työyhteisöviestinnässä. Kiitosta saivat selkeät työnkuvat ja työntekijöiden kuuleminen, lähiesimiehen tiedottaminen ja palaverikäytännöt. Viestintä on henkilöstön mielestä avointa ja ystävällistä. Omia kehittämisideoita työyhteisön viestintään kysyttiin kolmanneksi. Yhtenäisiä kokouksia sekä oman ryhmän palavereja kaivattiin lisää. Työnjakoihin kaivattiin selkeyttä päivitettyillä ohjeistuksilla. Neljäs kysymys liittyi esimiehen viestinnän parantamiseen. Vastauksissa toivottiin henkilökohtaisen palautteen antamista useammin, sekä hyvän että huonon palautteen antamista. Esimieheltä toivottiin enemmän fyysistä



läsnäoloa ja tiedottamista asioista sekä yhteistä keskustelua, yhteisistä asioista. Esimiehelle toivottiin myös lisää johtamistaidon koulutusta. Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, miten työntekijä olisi valmis kehittämään omaa viestintäänsä. Useissa vastauksissa nostettiin esiin oman osallistumisen aktiivisuuden lisääminen, osallistumalla keskusteluihin, jakamalla tietoa, kysymällä enemmän, osallistumalla koulutuksiin ja kykyä lisätä omaa rohkeutta tuoda esille omat mielipiteet ja ajatukset. Viimeinen, kuudes avoin kysymys antoi mahdollisuuden tuoda esiin vielä jonkin asian, mitä ei henkilöstön mielestä ole tuotu tässä kyselyssä esille riittävästi tai muuten halua ottaa kantaa johonkin sisäiseen viestintään liittyvään asiaan. Tähän kysymykseen ei tullut yhtään vastauksia.

## 7.2 Teemahaastattelu

Esimiesten haastattelut toteutettiin henkilöstön kyselyn jälkeen huhtikuussa 2015. Haastattelussa olivat toimipisteen kaksi esimiestä. Toinen haastateltiin työpaikalla kasvotusten ja toinen esimies haastateltiin puhelimitse. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin kolmekymmentä minuuttia. Litterointia varten haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastatteluissa käytetty runko (liite 3) toimi haastattelujen pohjana. Seuraavissa kohdissa on tarkemmin haastatteluiden tuloksista sekä niiden tulkintaa.

Haastatteluista kävi ilmi, että sisäinen viestintä koettiin toimivaksi. Suullista viestintää on paljon ja tieto kulkee henkilöstön keskuudessa hyvin. Mahdolliset ongelmatilanteet ratkotaan välittömästi, vähintäänkin seuraavana päivänä keskustelemalla osapuolten kanssa. Horisontaalinen, epävirallinen viestintä nähtiin esimiesten näkökulmasta tärkeänä asiana, joka vaikuttaa myös työilmapiiriin positiivisesti. Vertikaalinen viestintä toimi kummankin esimiehen mielestä moitteettomasti kumpaankin suuntaan. Johtoryhmän muistiot lähetetään esimiehille luettaviksi kokousten jälkeen. Palautteen antaminen on valitettavan satunnaista ja eniten sitä annetaan negatiivisista asioista, mutta yhteisistä onnistumisista tai työssä joustamisesta on annettu henkilöstölle kiitosta ja positiivista palautetta viikkopalaverissa. Palautetta työstä voisi molempien mielestä jakaa ja saada enemmän. Henkilöstö tuntee hyvin vastuunsa viestinnästä ja myös hil-

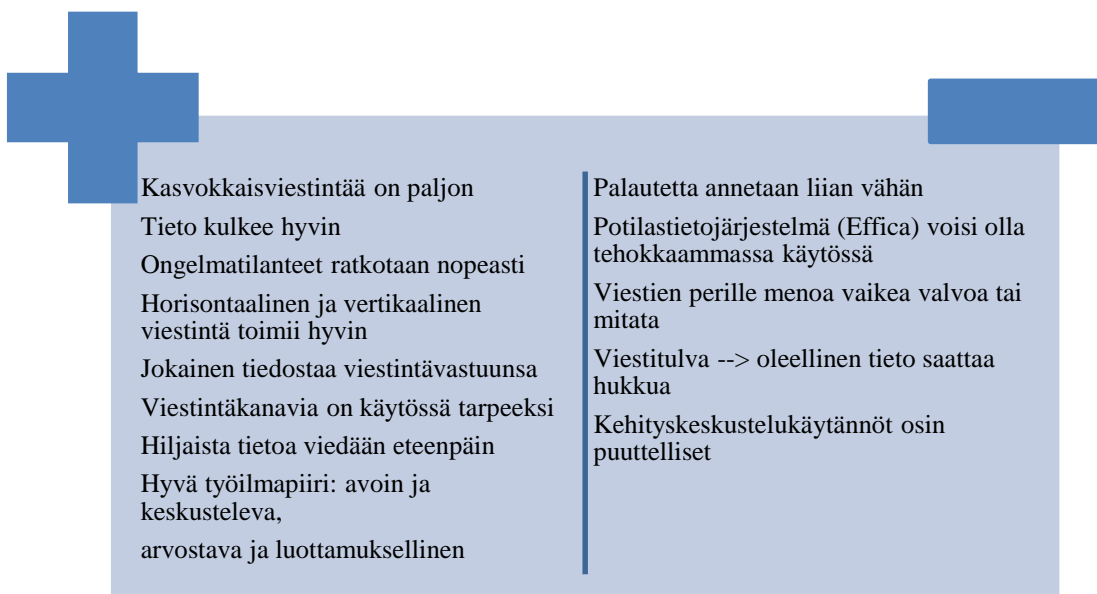
jaista tietoa siirretään eteenpäin. Efficapotilastietojärjestelmä ei ole tällä hetkellä käytössä niin tehokkaasti kuin se voisi olla. Tämä nousi esiin viestinnän tehostamisesta puhuttaessa.

Sisäisen viestinnän kanavista käytetyin on sähköposti. Operatiiviseen työhön liittyvät asiat käsitellään hoitajien viikkopalavereissa maanantaiaamuisin. Muut työryhmät koontuvat harvemmin mutta säännöllisesti. Esimiehet hoitavat henkilökohtaiset työhön liittyvät keskustelut työntekijän kanssa kasvokkain. Yleiset asiat ja tiedottaminen sujuu parhaiten sähköpostin kautta. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus sähköpostin käyttöön ja työaikana sähköpostia tulee seurata. Viestien perille menoa on vaikea valvoa tai mitata.

Työyhteisöviestintä nähtiin erittäin tärkeänä työn onnistumisen kannalta vaikka toisaalta viestejä tulee joskus niin paljon, että jokin tärkeä viesti saattaa hukkuu. Työilmapiiri koitettiin hyväksi, sillä yhteisö on pieni, avoin ja keskusteleva. Työyhteisössä vallitsee arvostus ja kunnioitus kollegoita kohtaan.

Tutkimuskohteessa esimiehet kokevat saavansa arvostusta ja nauttivat henkilöstön luottamuksesta. Molemmat esimiehet pitivät tärkeinä ominaisuuksinaan läsnäolon taitoa, ihmisten kuuntelemista ja sitä, että heitä on esimiehinä helppo lähestyä. Esimiehet tiedostavat oman vastuunsa työyhteisössä ja jakavat tarvittavaa tietoa henkilöstölle. Kasvokkain käydyt keskustelut ovat viestinnällisesti parhaita esimiesten mielestä. Vaikeinta on ottaa puheeksi jokin työntekijän henkilökohtainen ongelma, joka haittaa työntekoa. Kehityskeskustelut nähtiin osittain tärkeinä, mutta niitä ei järjestetä säännöllisesti.

Teemahaastattelun keskeisiä kohtia on kuvattu kuviossa kaksitoista. Plus-laatikkoon on sijoitettu hyväksi koetut asiat ja negatiiviset asiat on listattu miinus-laatikkoon.



Kuvio 12. Teemahaastattelun keskeiset kohdat.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisenäkökulma on pyritty huomioimaan tässä opinnäytetyössä alusta pitäen ja kyselyiden sekä haastatteluiden avulla on etsitty epäkohtia, jotka kaipaavat eniten muutosta ja kehittämistä. Tulosten perusteella keskeisimmät ongelmat ja niiden kehittämisehdotukset esitellään tässä luvussa.

### 8.1 Työyhteisöviestinnän nykytila

Tutkimuskohteessa sisäinen viestintä toimii vähintäänkin hyvin, mutta kasvokkaisele viestinnälle oli selkeästi lisätarvetta. Palavereja oli jo nyt kiitettävästi, mutta niitä kaivattiin lisää myös yhteisten asioiden esille ottamiseksi. Jokaisen työntekijän toiveena on kannustava, kysyvä ja kuunteleva esimies. Hän on tavoitettavissa ja antaa palautetta. Henkilöstö toivoo myös fyysistä läsnäoloa enemmän ja palautteen antamiseen selkeitä käytäntöjä.

Hyvälle perustalle on aina hyvä rakentaa. Näin se menee myös sisäisessä viestinnässä. Jokaisen tulisi tietää tarkalleen, mitä työyhteisöviestintä omassa työpaikassa tarkoittaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen tietää, mistä löytää tiedon parhaiten, nopeimmin ja mitä kanavia tulisi käyttää. Tietoa tulee koko ajan lisää ja se myös uusiutuu. Toimintatavat voivat muuttua nopeasti ja siksi onkin oleellista myös henkilöstön päivittää itseään riittävän usein. Toimintamallit ja tavoitteet tulisi päivittää säännöllisesti ja varmistaa, että jokainen henkilö työyhteisössä pystyy myös sisäistämään nämä. Tämä vaatii jokaiselta positiivista ja aktiivista asennetta jatkuvassa muutoksessa.

Tiedon määrä on Pohjois-Porin terveysaseman kaltaisessa toimipisteessä valtava ja varsinkin ylempää tulevaa tietoa saattaa tulla paljon ylimääräistäkin, sillä näin halutaan varmistaa, että varmasti asiasta on tiedotettu, vaikka tieto ei välttämättä kosketa edes kaikkia. Tiedon jakaminen sähköpostitse toimii hyvin, mutta vuorovaikutuksellisesti taas kasvokkaisviestintä palaverissa on korvaamatonta. Oikea kanava tulee valita tilanteen ja asian mukaan, mutta tästä tulisi olla yhtenäinen linjaus työpaikalla. Tiedon suodattaminen ei ole yksinkertainen tehtävä, mutta pahimmillaan liika informaatio saattaa peittää juuri jonkin olennaisen tiedon. Tietoa ei ole järkevää myöskään tallentaa jokaiselle käytössä olevalle foorumille vaan määritellä asian kannalta oleellisin sijoituspaikka. Tutkimuksen tuloksien perusteella on syytä kyseenalaistaa muun muassa henkilöstölehden tai viikkotiedotteen tarpeellisuus kun samaan aikaan kaikilla on mahdollisuus intran käyttöön. Oikean tiedon löytäminen ei tänä päivänä saisi nousta ongelmaksi toimivassa työyhteisössä vaan henkilöstöä tulee ohjata ja kouluttaa käyttämään sähköisiä kanavia. Tarvittaessa tähän tulee järjestää lisäkoulutusta. Työyhteisössä jokaisella on vastuu viestinnästä, vaikka se usein mielletäänkin vain esimiehen rooliin kuuluvaksi. Työyhteisössä olisi kuitenkin hyvä määritellä jokaiselle oma roolinsa viestijänä ja vastuutta tiedon jakamisesta.

## 8.2 Esimies- ja alais -viestintä

Tutkimustulosten perusteella esimiehet ja työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään. Palautteen antamiseen tulisi kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota, sillä jokainen haluaa tulla työssään näkyväksi ja juuri palaute on tässä tärkeä tekijä. Palaute voi olla

neutraalia, positiivista tai negatiivista. Se, miten palautetta annetaan, on johtamisen yksi tärkeimmistä taidoista. Neutraalia palautetta on esimerkiksi erilaiset työn tulosten mittareiden läpikäyminen. Miten on saavutettu asetetut tavoitteet? Positiiviseksi palaute muuttuu silloin kun halutaan antaa erityistä kiitosta jostakin tietystä suoritteesta. Negatiivisen palautteen käsittely on vähintään yhtä tärkeää kuin positiivisen palautteen antaminen, sillä näin voidaan kehittyä ja oppia asioita. Kehityksen kannalta oleellista on, että palaute annetaan hyvässä ja rakentavassa hengessä. Esimiehen tulee olla tilanteen tasalla siitä, miten ja kenelle palautetta jaetaan. Koko ryhmää koskeva palaute voidaan jakaa yhteisesti, mutta henkilökohtainen palaute käydään työntekijän kanssa läpi kasvotusten kahden kesken.

Kehityskeskustelukäytäntö on jäänyt tutkimuskohteessa kovin heikoksi, joten tähän olisi hyvä puuttua. Myös esimiehet tarvitsevat työntekijöiltä palautetta omasta tavastaan johtaa ja juuri kehityskeskusteluissa tähän vuoropuheluun aukeaa hyvä mahdollisuus. Vastuu epäkohtien esille tuomisesta on työntekijällä, mutta tähän tulisi olla mahdollisuus ilman rangaistuksen pelkoa. Kehityskeskustelut voivat tuoda oleellista tietoa myös työyhteisön ikäjohtamiseen.

Ylemmältä johdolta tuleva tieto toimenpiteitä vaativista muutoksista koettiin tutkimuksen mukaan tulevan liian nopealla syklillä tai huonosti valmisteltuina. Tähän olisi syytä puuttua tuomalla epäkohta esiin esimiesten ja ylemmän johdon kanssa käytävissä keskusteluissa ja määritellä toimintatavat muutosten käyttöönottamisessa.

### 8.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri on yhtä kuin työyhteisössä työskentelevien ihmisten asenteet itseään, työkavereitaan ja työtään kohtaan. Tutkimuskohteesta oli helppo havaita ihmisten itseohjautuvuus, sillä suurin vaikutus ilmapiiriin oli työkavereilla, joiden kanssa keskustellaan työhön liittyvistä asioista eniten. Hoitotyössä lienee luontaista tiettyjä ominaisuuksia työntekijässä, joiden takia hoitoalaa sanotaankin kutsumusammattiksi. Työyhteisössä tulee vallita avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri. Perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta työtä voidaan tehdä kokonaisvaltaisesti ja hyvillä mielin. Tämä

edellyttää myös henkilöstöltä vahvaa ammattitaitoa ja siksi mahdollisuus kehittyä, ja kasvaa työn mukana, on ensisijaisen tärkeää.

## 9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisöviestinnän kehittämiskohteita Pohjois-Porin terveysasemalla. Opinnäytetyön puitteissa tehty tutkimus osoitti, että viestinnällisiin haasteisiin on törmätty kohteena olevassa toimipisteessä. Tiedon suuri määrä ja erilaiset odotukset viestinnän onnistumisesta haastavat henkilöstöä päivittäin. Terveys- ja hyvinvointialalla tapahtuneet muutokset vaativat niin yhteisöltä kuin yksilöltäkin kykyä oppia ja omaksua uusia asioita ja toimintatapoja. Oletetaan, että jokaisella työntekijällä on ammatillinen osaaminen työn vaatimalla tasolla, mutta työssä tarvitaan paljon myös muita taitoja kuten hyvää asennetta ja vuorovaikutustaitoja, jotka edesauttavat koko työyhteisön hyvinvointia ja luovat hyvän työilmapiirin.

Paljon asioita tehdään oikein ja työilmapiiri vaikuttaa varsin hyvältä, mutta aina on parannettavaa tai ainakin on huolehdittava siitä, että asiat jatkuvat yhtä hyvin. Kehitysehdotusten avulla voidaan viestinnän tehokkuutta lisätä, tiedon etsintää helpottaa, kasvattaa yhteisöllisyyttä ja edesauttaa hyvää työilmapiiriä. Suurimpia ongelmakohtia pyrittiin etsimään henkilöstölle suunnatun kyselyn ja esimiehille tehdyn teemahaastattelun avulla. Teoriaosuudesta pyrittiin hakemaan kehitysehdotuksia. Kehittämisehdotuksia esiteltiin aihealueittain luvussa seitsemän. Organisaation tehtävä on pitää henkilöstö ajan tasalla ja auttaa työntekijöitä onnistumaan niin työtehtävässään kuin roolissaan työyhteisön jäsenenä. Tässä tehtävässä voi onnistua vain kuuntelemalla työntekijöitä, kannustamalla ja kouluttamalla. Tapaustutkimus ei luo puitteita seurata, miten kehitysehdotukset viedään yhteisössä eteenpäin, mutta toivottavaa on, että näitä ehdotuksia voitaisiin hyödyntää.

Työyhteisöviestinnän avainasemassa ovat henkilöstö itse esimiehineen. Teoriaosuudessa painotettiin kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Ilman näitä kahta

työyhteisöä ei ole olemassa. Vaikka esimies on oppikirjojen mukaan viestinnän vastuhenkilö, se ei poista sitä tosiasiaa, että vastuu viestinnästä kuuluu kaikille. Jokaisen tulee katsoa myös ”peiliin” aika ajoin ja huolehtia siitä, että omat viestintä- ja vuorovaikutustaidot vastaavat aikaa missä eletään. Selkeät toimintamallit ja pelisäännöt tuottavat usein hyvää tulosta. Samanlaiseen suunnitelmallisuuteen tulisi pyrkiä myös sisäisessä viestinnässä.

## LÄHTEET

- Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki.
- Juuti P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavarantasarja 18. Helsinki: Otava..
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, Heli & Ruusunen, Tuula & Uola, Kirsi 2008. Viestinnän työkaluja AMK opiskelijalle. Sanoma Pro.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.
- Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.



- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Pro gradu tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 20.4.2014]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12950/mpeltonen.pdf?sequence=1>
- Penni, P. 2014. Ilmapiiiri pieni pyörii. Viitattu 26.4.2015. <http://www.viesti.fi/ilmapiiiri-pieni-pyorii/>
- Pessi, Y.1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Porin perusturvan www-sivut 2014. Viitattu 3.3.2014. <https://www.pori.fi>
- Porin perusturvan www-sivut 2015. Viitattu 9.5.2015. <http://www.pori.fi>
- Rajala, S. Porin perusturvakeskuksen viestinnän perusteet ja periaatteet (sähköposti-viesti). Vastaanottaja: elina.nurmoranta@gmail.com. Lähetetty:16.10.2014. Viitattu 12.12.2014.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2009. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Helsinki. Sisäisen viestinnän ABC. Viestintätöimisto Deski Oy. [http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen\\_viestinnan\\_abc.pdf](http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf). Viitattu 22.4.2015.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2015. Työolobarometri 2014. Viitattu 30.4.2015. <https://www.tem.fi/files/42242/barometri>

Työturvan www-sivut 2015. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 15.4.2015. <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Åberg, L. 1993. Viestintä-tuloksen tekijä. 3 painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, L. 2000. Viestintä –tuloksen tekijä. Tampere: Tammer-paino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITE 1

Hei!

Olen Elina Nurmoranta ja opiskelen työni ohessa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa liike-talouden koulutusohjelmassa alempaa ammattikorkeakoulututkintoa. Tavoitteeni on valmistua kesällä 2015 henkilöstöhallinnon tradenomiksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Pohjois-Porin terveys- ja hyvinvointipalveluiden työyhteisöviestinnän tilaa ja tutkia sen vaikutuksia työilmapiiriin, henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville onko viestinnän taso kaikilta osin riittävää vai olisiko tarvetta toimintojen kehittämiseen.

Työn tutkimuksellinen osuus toteutetaan lomakehaastattelulla. Olen erittäin kiitollinen, kun osallistutte tutkimukseeni vastaamalla oheisiin kysymyksiin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, että kaikkiin kysymyksiin vastataan ohjeiden mukaisesti.

Pyydän, että palautatte vastauksenne viimeistään perjantaina 13.3 osastonhoitaja Irja Pajuselle antamaani kansioon. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 8-12 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Elina Nurmoranta

## Kyselylomake

### Taustatiedot

- 1) Sukupuoli \_\_\_\_\_
- 2) Ikä \_\_\_\_\_
- 3) Työsuhteen kesto ja laatu (esim. vakituinen, määräaikainen) \_\_\_\_\_
- 4) Koulutus \_\_\_\_\_

- 5) **Oma näkemyksesi sisäisen viestinnän tilasta toimipisteessäsi. Ympäröi jokaisesta väittämästä yksi vaihtoehto. (1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä).**

Työhön liittyvä tieto tulee ajoissa?	1	2	3	4
Voin ilmaista näkemyksiäni vapaasti esimiehelleni?	1	2	3	4
Voin ilmaista näkemyksiäni vapaasti kollegalle?	1	2	3	4
Palavereja on riittävästi?	1	2	3	4
Palavereja on liian usein?	1	2	3	4
Palaverit ovat tehokkaita?	1	2	3	4
Osaston tiedonkulku on riittävä?	1	2	3	4
Viestintä on avointa?	1	2	3	4
Ongelmat käsitellään tehokkaasti?	1	2	3	4
Toimintamallit ja tavoitteet ovat selkeät?	1	2	3	4

6) **Mitä seuraavista viestintäkanavista käytät työssäsi eniten?**

**Numeroi kolme tärkeintä siten, että 1= eniten, 2=jonkun verran, 3= ei koskaan**

sähköposti \_\_\_\_

henkilöstölehti \_\_\_\_

intranet \_\_\_\_

viikkotiedote \_\_\_\_

viikkopalaveri \_\_\_\_

kasvokkain tapahtuva keskustelu esimiehen kanssa \_\_\_\_

kasvokkain tapahtuva keskustelu työkaverin kanssa \_\_\_\_

jokin muu? \_\_\_\_\_

7) **Sopivin viestintäväline määräytyy tilanteen mukaan. Kirjoita kumpaankin kysymykseen vähintään kolme vastausta.**

1) Mitkä asiat tulisi mielestäsi viestiä kasvokkain?

---

---

---

---

---

2) Mitä asioita voidaan viestiä mielestäsi sähköisesti?

---

---

---

---

---

8) **Viestinnän vaikutukset omaan työhösi ja työilmapiiriin. Ympäröi jokaisesta väittämästä yksi vaihtoehto. (1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä).**

Työyhteisöviestintä on tärkeää, jotta voin onnistua työssäni?

1                      2                      3                      4

Työyhteisöviestintä on tärkein työilmapiiriin vaikuttava tekijä?

1                      2                      3                      4

Esimiehellä on viestinnällinen vastuu työyhteisössä?

1                      2                      3                      4

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu ottaa myös itse asioista selvää?

1                      2                      3                      4

Työaikana tulee seurata säännöllisesti käytössä olevia viestintäkanavia (esim. intra, ilmoitustaulu, sähköposti) ?

1                      2                      3                      4

Tiedän mistä saan omaa työtäni koskevan tiedon parhaiten?

1                      2                      3                      4

Tarpeellista tietoa viedään eteenpäin myös työntekijöiden keskuudessa?

1                      2                      3                      4

9)

**Työilmapiiriin eniten vaikuttavat tekijät.**

**Numeroi kolme tärkeintä siten, että 1= tärkein, 2=melko tärkeä, 3= vähiten tärkeä**

Esimiehen toiminta \_\_

Työkaverit \_\_

Selkeät ohjeet ja työnkuvat \_\_

Hyvä yhteishenki \_\_

Työntekijöiden välinen avoimuus ja luottamus \_\_

Organisaatiorakenne \_\_

Omat asenteet ja motiivit \_\_

Työyhteisöviestintä \_\_

Jokin  
muu? \_\_\_\_\_

- 10) **Arviointia esimiehen viestinnästä. (1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä).**

Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa?

1                      2                      3                      4

Esimieheni antaa riittävästi palautetta?

1                      2                      3                      4

Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein?

1                      2                      3                      4

Kehityskeskusteluissa koen tulevani kuulluksi?

1                      2                      3                      4

Esimiehen ja henkilöstön välillä on luottamuksellinen suhde?

1                      2                      3                      4

Esimies tuntee hyvin henkilöstön toimenkuvat?

1                      2                      3                      4

Esimies jakaa riittävästi tietoa?

1                      2                      3                      4

- 11) **Omat näkemykset viestinnän kehittämistarpeista (avoimet kysymykset)**

Mitkä ovat mielestäsi työyhteisönne suurimmat viestinnälliset ongelmat?

---

---

---

---

Mihin asioihin olet tyytyväinen työyhteisönne viestinnässä?

---

---

---

Miten itse kehittäisit osastosi viestintää?

---

---

---

Miten kehittäisit oman esimiehesi viestintää?

---

---

---

Oletko valmis kehittämään omaa viestintääsi? Miten?

---

---

---

Mikäli jokin työyhteisöviestintään liittyvä asia ei mielestäsi noussut tarpeeksi esille tai muuten haluat ilmaista mielipiteesi aiheeseen liittyen, voit kirjoittaa terveisesi tähän.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Kyselylomake**

**Haastattelu kysymykset esimiehille:**

**1) Näkemyksenne viestinnän nykytilasta toimipisteessänne**

- 1) mitkä viestinnälliset asiat toimivat hyvin toimipisteessänne?
- 2) mitkä toimivat huonosti?
- 3) kulkeeko tieto riittävän nopeasti?
- 4) ovatko palaveri/tiedon jaon käytännöt mielestänne riittävällä tasolla?
- 5) miten teillä ratkaistaan työyhteisössä esiin tulevia ongelmia?
- 6) miten, millaista ja kuinka usein työntekijät saavat palautetta työstään?
- 7) mikä olisi ensisijainen asia viestinnässä, joka kaipaa mielestänne kehittämistä?

**2) Viestintäkanavat**

- 1) mitä viestintävälinettä käytätte työssänne eniten?
- 2) toimiiko jokin väline/tapa mielestänne muita paremmin?
- 3) miten koette horisontaalisen ja vertikaalisen viestinnän toimivuuden omassa organisaatiossanne?
- 4) mikä on teille mieluisin tapa viestiä ja vaihtelee se tilanteen mukaan?
- 5) mitkä asiat keskustellette mieluiten kasvokkain?
- 6) minkä tyyppistä viestintää hoidatte sähköisesti?
- 7) voidaanko viestin perille menoa jotenkin varmistaa tai mitata?

**3) Viestinnän vaikutukset omaan työhön ja työilmapiiriin**

- 1) Kuinka tärkeänä pidätte työyhteisöviestintää työnne onnistumisen kannalta?
- 2) Millainen merkitys työyhteisöviestinnällä on mielestänne työilmapiiriin?
- 3) Kenellä on viestinnällinen vastuu toimipisteessänne?
- 4) mitkä asiat vaikuttavat mielestänne työilmapiiriin eniten?
- 5) minkälainen työilmapiiri mielestänne yksikössänne vallitsee?
- 6) ehtiikö työssä seurata viestimiä riittävästi?

**4) Oma rooli esimiehenä ja viestijänä**

- 7) miten kuvailisitte itseänne viestijänä?
- 8) miten hyödylliseksi koette kehityskeskustelut oman työnne kannalta?

- 9) saatteko te esimiehenä palautetta? miten ja millaista?
- 10) minkälainen mielikuva teillä on henkilöstön luottamuksesta työyhteisön johtoon ja esimiehiin?
- 11) millaiset viestinnälliset tilanteet koette esimiehenä hankalimpina?
- 12) millaisissa viestintätilanteissa koette onnistuvanne parhaiten?
- 13) miten haluaisitte kehittää itseänne viestijänä?